

**MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI,  
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEPEMIMPINAN  
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB)  
BUMIPUTERA 1912 JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:

**DENI RISMAWATI  
NIM. E20161027**

**Dosen Pembimbing**

**Daru Anondo, SE., M.Si  
NIP. 197503032009011009**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
MARET 2020**

**MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI,  
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEPEMIMPINAN  
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB)  
BUMIPUTERA 1912 JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh:

**Deni Rismawati**  
**NIM. E20161027**

Disetujui Pembimbing:



**Daru Anondo, SE., M.Si**  
**NIP. 197503032009011009**

**MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI,  
KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEPEMIMPINAN  
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB)  
BUMIPUTERA 1912 JEMBER**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan  
Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Kamis

Tanggal : 05 Maret 2020

Tim Penguji

Ketua



Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I  
NIP. 198209222009012005

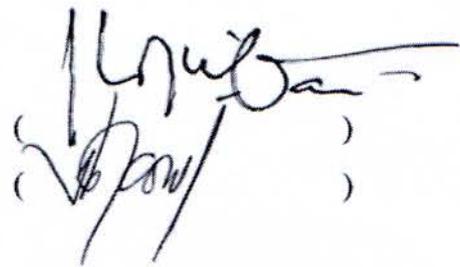
Sekretaris



Isnadi, S.S., M.Pd  
NIP. 197106102014111004

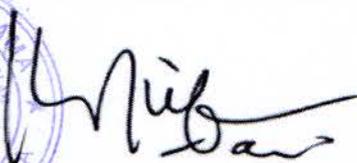
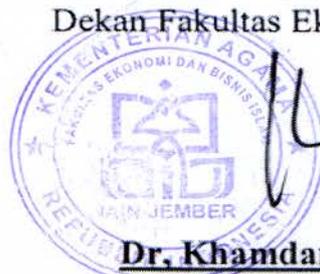
Anggota :

1. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si.
2. Daru Anondo, SE, M.Si



Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam .



Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si  
NIP. 19680807 200003 1 00 1

## MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Al Quran surah At-Taubah: 105)



## PERSEMBAHAN

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT atas taburan cinta dan kasih sayang-Mu yang telah memberikanku kekuatan dan membekaliku dengan ilmu. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu dan Bapak (Lilik Handayani dan Suyono) yang selama ini sudah memberikan dukungan berupa do'a restu baik dekat maupun jauh dalam perantauan, rela membanting tulang serta memeras keringat untuk membiayai pendidikanku serta selalu memberikan rasa ikhlas penuh kasih sayang dalam mendidik dan memberikan semangat motivasi yang tinggi.
2. Adikku satu-satunya (Jannata), Keluarga besar Alm. Yusman dan Alm. Dolah yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis baik berupa dorongan, do'a maupun materi selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
3. Vebri Cahya Kurniawan dan keluarga yang menemani dan mensupport terselesaikannya skripsi ini.
4. Keluarga besar seperjuangan angkatan 2016 Perbankan Syariah khususnya kelas Perbankan Syariah 1 terimakasih atas rasa kekeluargaannya selama ini. Kebersamaan kita adalah kenangan yang tak akan pernah terlupakan, manis pahitnya menimba ilmu yang telah kita lalui bersama.
5. Keluarga besar dulur IKMAMEBA (Ikatan Mahasiswa Metropolitan Barat) yang sudah seperti keluarga di perantauan terutama mbak Ika Niswatin karena selalu mensupport dan membimbing supaya lulus tepat waktu.

6. Keluarga besar Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) IAIN Jember terutama PMII Rayon Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
7. Keluarga besar *Intellectual Movement Community* (IMC) yang mengajarkanku berbagai ilmu tentang cara tulis menulis karya ilmiah termasuk skripsi ini.
8. Keluarga kecil KKN posko 68 yang telah mengajarkanku arti kebersamaan dalam suka maupun duka di pedalaman pegunungan.
9. Teman-teman kos Maulana, adik-adikku, sahabat, dll yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
10. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, senior, adik-adik yang berperan serta dalam mendukung terselesaikannya skripsi ini.



## ABSTRACT

**Deni Rismawati. Daru Anondo, S.E, M.Sc, 2020:** *"Work Motivation, Work Environment, Compensation, Internal Communication, And Leadership In Improving Employee Performance In Insurance Soul Joint (AJB) Bumiputera 1912 Jember."*

Human resources have an important role of successful companies. It is because human resources are the urgent part in the companies management. Some companies are trying to make a strategy to improve employee performance in order to achieve their vision and mission. The law number 13 of 2003 consisting of 193 articles has been regulated various policies, rights, and obligations of the employees. It can be achieved by applying are the application work motivation, good internal communication, non restrictive compensation, leadership strategies, and providing a comfortable work environment for the employees. These strategies can be implemented in a crisis companies.

This study focused on the problems: 1. How was the use of elements of work motivation, work environment, compensation, internal communication, and leadership by the employee performance during recovery period of the company AJB Bumiputera 1912 Jember? 2. How was the role of each part of the company in implementing work environment, compensation, internal communication, and leadership during recovery period of the company AJB Bumiputera 1912 Jember?

The study aimed : 1. To find out the use of elements of work motivation, work environment, compensation, internal communication, and leadership by the leader of employee performance during recovery period of AJB Bumiputera 1912 Jember. 2. To find out the role of each part of the in implementing work environment, compensation, internal communication, and leadership by the leader of employee performance during recovery period of AJB Bumiputera 1912 Jember

This study used qualitative approach with descriptive type. Determination the subject of research used purposive technique. Data collection techniques used observation, interview and documentation. This study had three steps of analyzing data: data condensation, data presentation and conclusion. Validity of the data used source triangulation.

The results of this study indicated that: 1. The leadership style used in the utilization of work motivation, work environment, compensation, internal communication, and leadership on employee performance in the recovery period of the company AJB Bumiputera 1912 Jember is a situational leadership style. 2. The role of each part of the company in the implementation of work motivation, work environment, compensation, internal communication, and leadership during the recovery period of the company AJB Bumiputera 1912 Jember was in the form of support in terms of delegating orders from the superiors.

## ABSTRAK

**Deni Rismawati. Daru Anondo, S.E, M.Si, 2020:** “*Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember.*”

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan pelaku utama dalam pengelolaan perusahaan. Maka dari itu perusahaan berusaha melakukan strategi peningkatan kinerja karyawan agar visi misi perusahaan juga bisa tercapai. Sebagaimana tercantum UU nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang terdiri 193 pasal. Disana telah diatur berbagai kebijakan, hak, dan kewajiban yang diperoleh karyawan. Strategi yang diterapkan bisa meliputi penerapan motivasi kerja, komunikasi internal yang baik, kompensasi yang tidak mengekang, kepemimpinan yang baik, serta pemberian lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan mudah apabila diterapkan dalam sebuah perusahaan yang sehat, namun akan berbeda ketika kondisi perusahaan tengah dalam masa krisis keuangan atau dalam masa penyembuhan (*recovery*).

Fokus masalah dalam penelitian ini adalah : 1. Bagaimana pemanfaatan elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, Dan Kepemimpinan oleh pimpinan pada kinerja karyawan di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember? 2. Bagaimana peran masing-masing bagian perusahaan dalam penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan pada masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember?

Tujuan penelitian ini adalah : 1. Untuk mengetahui pemanfaatan elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, Dan Kepemimpinan oleh pimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. 2. Untuk mengetahui peran masing-masing bagian perusahaan dalam penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan pada masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive*. Teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun analisis data dalam skripsi ini melalui tiga langkah yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam pemanfaatan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember yakni gaya kepemimpinan situasional. 2. Peran masing-masing bagian perusahaan dalam penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan pada masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember yakni berupa dukungan dalam hal penerusan perintah dari atasan.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Definisi Istilah .....	12
F. Sistematika Pembahasan .....	16
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	18
B. Kajian Teori .....	25
1. Teori Motivasi Kerja.....	25
2. Teori Komunikasi Internal .....	32
3. Teori Kompensasi .....	36

4. Teori Lingkungan kerja.....	43
5. Teori Kinerja Karyawan.....	44
6. Teori Pemulihan Perusahaan.....	48
7. Teori Kepemimpinan .....	51

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	56
B. Lokasi Penelitian.....	57
C. Subyek Penelitian.....	58
D. Teknik Pengumpulan Data.....	59
E. Analisis Data .....	62
F. Keabsahan Data.....	64
G. Tahap-Tahap Penelitian .....	65

### **BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS**

<b>A. Gambaran Obyek Penelian.....</b>	<b>67</b>
1. Sejarah Perusahaan AJB Bumiputera Indonesia 1912 di Indonesia .....	67
2. Sejarah Berdirinya Perusahaan AJB Bumiputera Indonesia 1912 Cabang Jember.....	68
3. Lokasi / Letak Geografis Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	70
4. Visi Dan Misi Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	70
5. Struktur Organisasi .....	72

6.	Job description Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	72
7.	Ruang Lingkup Kegiatan Usaha Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember .....	76
<b>B.</b>	<b>Penyajian Data dan Analisis .....</b>	<b>87</b>
1.	Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja oleh Pemimpin Pada Kinerja Karyawan Di Masa <i>Recovery</i> Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember ..	87
2.	Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Dalam Masa <i>Recovery</i> Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember .....	95
<b>C.</b>	<b>Pembahasan Temuan.....</b>	<b>101</b>
1.	Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja oleh Pemimpin Pada Kinerja Karyawan Di Masa <i>Recovery</i> Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember...	101
2.	Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Dalam Masa <i>Recovery</i> Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera	

1912 Jember .....	103
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	106
B. Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang mempunyai peranan penting dalam penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Baik dalam individu maupun kelompok, sumber daya manusia menjadi pelaku utama dalam proses pengelolaan perusahaan. Sebuah perusahaan akan tetap bertahan dan berkembang apabila melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat. Seperti halnya memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan.<sup>1</sup>

Peningkatan kinerja karyawan berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu yang akan memberikan sumbangan kepada sasaran perusahaan. Oleh karena itu menjadi tugas penting bagi pihak manajemen merumuskan kinerja terlebih dahulu dengan menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai dan kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan serta sasaran dalam perusahaan.<sup>2</sup>

Setiap perusahaan memiliki kebijakan masing-masing dalam hal pengelolaan kinerja karyawan dan pencapaian tujuannya. Namun, segala peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan tidak boleh bertentangan dengan peraturan yang dibuat negara. Semua peraturan tentang kinerja karyawan telah diatur dalam UU Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang terdiri atas 193 pasal. Setiap bab nya mengatur berbagai aturan mulai dari hak yang

---

<sup>1</sup>Gannang Akbar Dwi Marta, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember", (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Jember, Jember, 2016), 2.

<sup>2</sup>Dody Chrisnanda, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mas Sumbiri", (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Yogyakarta, 2017).

wajib didapatkan karyawan, pengupahan, hubungan kerja, perjanjian kerja bersama, dsb.<sup>3</sup>

Di samping peraturan tersebut, dari dalam perusahaan sendiri juga menerapkan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan yang terdiri atas beberapa hal, diantaranya yakni pemberian motivasi kerja kepada karyawan. Menurut Samsudin, motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hasibuan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja kepada pegawai agar mereka dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.<sup>4</sup> Robbins juga mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.<sup>5</sup>

Motivasi sangat perlu guna memacu karyawan agar bekerja lebih keras sehingga kinerja yang dicapai juga tinggi dalam upaya pemenuhan sasaran perusahaan. Seseorang mau bekerja apabila ada dorongan yang datang dari dalam diri sendiri maupun dari luar orang tersebut. Hal ini merupakan tugas seorang atasan untuk menciptakan suasana dan kondisi yang sedemikian rupa

---

<sup>3</sup>DPR dan Presiden RI, Undang-Undang RI Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

<sup>4</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016)

<sup>5</sup>Gannang Akbar Dwi Marta, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember", (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Jember, 2016).

agar karyawan mau bekerja giat dan tanpa paksaan dengan cara memberikan motivasi kepada karyawannya.<sup>6</sup>

Pernyataan ini selaras dengan teori kepuasan yang dikemukakan oleh F. W. Taylor. Teori ini berbunyi tentang anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan yang menyebabkan orang mau bekerja keras.<sup>7</sup> Dengan teori ini dapat disimpulkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidaknya didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan dan motivasi yang diperoleh.

Selain itu, faktor yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan yakni menjaga komunikasi internal. Komunikasi internal Menurut Lawrence D. Brennan didefinisikan sebagai: *“interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management.”* (Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara *horizontal* dan *vertical* didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen)<sup>8</sup>

Dari definisi tersebut sangatlah jelas bahwa peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan tidak lepas dari komunikasi, baik

---

<sup>6</sup>Lisma Milviyati, “Peranan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III Medan”, ( Tugas akhir, fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Sumatera Utara Medan, Sumatera Utara Medan, 2017).

<sup>7</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009).

<sup>8</sup>Yuanita Widyanti Sofiana Sari, “Pengaruh Komunikasi Internal, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah*, (2016).

komunikasi dengan atasan maupun bawahan. Komunikasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai tugas dan pelaksanaan kerja yang menjadi sasaran perusahaan. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerjasama satu sama lain. Robbins mengemukakan konflik antar perorangan yang mungkin paling dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, dan mendengar.<sup>9</sup> Sehingga bisa disimpulkan bahwa salah satu kekuatan yang mendukung suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi yang efektif.

Selain dari komunikasi internal, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni kompensasi. Sebelum seorang karyawan mau bekerja terhadap sebuah perusahaan juga akan mempertimbangkan kompensasi. Menurut Mathis dan Jackson, kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Sedangkan menurut Desler, mengatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan pada karyawan yang timbul dari pekerjaan, pelayanan yang *tangible* (nyata), serta keuntungan yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>M. Kiswanto, "Pengaruh kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda", *Jurnal eksis Samarinda Politeknik Negeri Samarinda*, 6 (Maret, 2010).

<sup>10</sup>Lian Cantika Dwi Pratiwi, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Dan Bni Syariah Cabang Jember Dan Banyuwangi", (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jember, 2016).

Setiap perusahaan mempunyai takaran dalam pemberian kompensasi yang tidak sama. Cara penilaian dalam pemberian kompensasi yang dianggap adil dan sesuaipun berbeda-beda. Hal ini sesuai dengan kemampuan dan pertimbangan tertentu dalam setiap perusahaan. Pemberian kompensasi tidak lepas dari timbal balik dengan kinerja karyawan dan sasaran perusahaan yang akan dicapai. Dengan harapan setelah perusahaan memberi kompensasi akan menjadi stimulus bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.<sup>11</sup>

Tidak cukup hanya komunikasi internal, motivasi, dan kompensasi saja yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Faktor lain yang juga mempengaruhi yakni lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Nitisemito menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik.<sup>12</sup>

Lingkungan kerja merupakan suasana yang langsung berhubungan dengan karyawan. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang

---

<sup>11</sup>Sumainah Fauziah, Bambang Swasto Sunuharyo, Hamidah Nayati Utami, "Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang*, (2016).

<sup>12</sup>Riani Nitasari, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember", (Skripsi, Universitas Jember, 2016).

saling mengikat dengan orang-orang yang ada didalam perusahaan. Oleh karena itu, diusahakan agar suasana di lingkungan kerja menyenangkan.

Dalam penerapan beberapa elemen motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi internal, dan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan di asuransi jiwa bersama (AJB) Bumiputera 1912 jember, tentu tidak lepas dari peran seorang pemimpin dan cara kepemimpinan yang digunakan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga untuk mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>13</sup>

Dalam artian dengan adanya gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan dalam melakukan pekerjaan, menjaga hubungan baik antar karyawan, menerapkan kompensasi yang tidak mengikat, menjamin keamanan di ruang kerja sehingga karyawan merasa nyaman dan bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008)

<sup>14</sup>Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, Arik Prasetya, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang*, (2014).

AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia. Didirikan 104 tahun yang lalu untuk memenuhi kebutuhan spesifik masyarakat Indonesia, AJB Bumiputera 1912 telah berkembang untuk mengikuti perubahan kebutuhan masyarakat. AJB Bumiputera kini hadir dengan berbagai inovasi pendekatan modern, produk yang beragam, serta teknologi mutakhir yang ditawarkan didukung oleh nilai-nilai tradisional yang melandasi pendirian AJB Bumiputera 1912.<sup>15</sup>

AJB Bumiputera 1912 telah merintis industri asuransi jiwa di Indonesia dan hingga saat ini tetap menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional terbesar di Indonesia. AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi mutual, dimiliki oleh pemegang polis Indonesia, dioperasikan untuk kepentingan pemegang polis Indonesia, dan dibangun berdasarkan tiga pilar mutualisme, idealisme, dan profesionalisme. Setelah berjalan lebih dari seabad, AJB Bumiputera kini sudah mengkaryakan sekitar 30.000 pekerja, melindungi lebih dari 5,2 juta rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 548 di seluruh pelosok Indonesia yang salah satunya adalah AJB Bumiputera 1912 Jember<sup>16</sup>

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Jember, berlokasi di Jalan Jendral Ahmad Yani No.81 Jember. Di dalamnya terdapat dua jenis karyawan, yakni karyawan definitif dan karyawan luar sebagai agen perusahaan. Agen dari perusahaan ini boleh berasal dari siapa saja dan

---

<sup>15</sup>Gannang Akbar Dwi Marta , “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual Dan Motivasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember”, (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Jember, 2016).

<sup>16</sup>Riani Nitasari, “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember”, (Skripsi, Universitas Jember, 2016).

kalangan apa saja. Mereka bisa langsung mendaftarkan diri menjadi agen dan diberi kesempatan untuk mendapatkan pelatihan guna mengenal dan memahami produk asuransi sebelum terjun di masyarakat untuk mencari nasabah. Setelah menjadi agen, otomatis mereka memiliki kontrak kerja dengan tugas mencari nasabah dan kegiatannya memberikan jasa, serta memasarkan jasa asuransi.<sup>17</sup>

Agen asuransi yang bekerja selama satu tahun atau lebih akan menjadi agen tetap di perusahaan AJB Bumiputera 1912 dan memiliki tanggung jawab dalam memasarkan jasa, serta produk asuransi demi berkembang pesatnya suatu perusahaan asuransi. Agen asuransi bekerja secara bebas tanpa adanya ikatan waktu atau jam kerja sehingga memungkinkan agen untuk memiliki banyak kegiatan di luar perusahaan AJB Bumiputera 1912.<sup>18</sup> Meski demikian, bukan berarti seorang agen tidak mempunyai tuntutan karena tidak beraktifitas dalam kantor, justru hasil dari luar kantor tersebut yang nanti akan dilaporkan kepada perusahaan dengan mempersembahkan kinerja terbaik dalam memperoleh nasabah.<sup>19</sup>

Hal ini bukan suatu yang mudah, agen asuransi AJB Bumiputera sering dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan akhir-akhir ini yang membuat seorang agen dan karyawan definitif sangat mungkin untuk merasa tertekan apabila pimpinannya tidak pandai dalam mengelola kinerja karyawannya. *Stres* kerja muncul saat karyawan atau agen perusahaan ditekan

---

<sup>17</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, AJB Bumiputera Jember, 06 Desember 2019.

<sup>18</sup>Situs resmi AJB Bumiputera [www.bumiputera.com](http://www.bumiputera.com), (19 oktober 2019).

<sup>19</sup>Inung Laila Rahmawati, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kondisi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Karyawan Pada Bumiputera 1912 Jember", (Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unversitas Jember, 2013).

oleh atasan karena tidak mampu memenuhi target nasabah yang menjadi tuntutan pekerjaan selama berada di perusahaan.<sup>20</sup>

Keadaan ini terbukti dengan berita menurunnya kinerja Bumiputera tahun 2014 silam, perusahaan ini terancam bangkrut dan para pemegang polis di dalamnya meragukan kinerja dari perusahaan ini sehingga mereka berbondong-bondong mengajukan *klaim* dan ingin mengambil polis yang sudah diinvestasikan di dalamnya.<sup>21</sup>

Perusahaan AJB Bumiputera tergolong dalam sebuah perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan akhir-akhir ini karena tidak berhasil membayar *klaim* yang diajukan oleh pemegang polis atau nasabah hingga akhirnya berita tentang ancaman kebangkrutan Bumiputera hangat dalam pembicaraan.

Namun, pada tahun 2019 ini keadaan perusahaan sudah mulai membaik. Ini disertai dengan penataan kembali susunan direksi dan juga kinerja karyawannya. Pernyataan ini dikatakan oleh Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Wimboh Santoso bahwa AJB Bumiputera sudah mulai bekerja sama dengan beberapa perbankan dan perusahaan non jasa keuangan lainnya menjual produk asuransi.<sup>22</sup>

Hal ini juga didukung oleh kepala cabang perusahaan AJB yang mengatakan bahwa “Bumiputera tidak bangkrut, Bumiputera tengah dalam masa pemulihan setelah terjadinya kesulitan keuangan. Kini pembayaran *klaim* yang diajukan nasabah sudah sedikit demi sedikit terbayarkan sambil

---

<sup>20</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, AJB Bumiputera Jember, 06 Desember 2019

<sup>21</sup>“Berita harian”, [Keuangan.kontan.co.id/news/ojk-sebut-ajb-bumiputera-mulai-bermasalah-sejak-krisis](http://Keuangan.kontan.co.id/news/ojk-sebut-ajb-bumiputera-mulai-bermasalah-sejak-krisis-1998-begini-ceritanya) 1998-begini-ceritanya. ( 15 Oktober 2019)

<sup>22</sup>“Berita harian” [finance.detik.com/moneter/d-4405301/bos-ojk-buka-bukaan-kondisi-terkini-bumiputera](http://finance.detik.com/moneter/d-4405301/bos-ojk-buka-bukaan-kondisi-terkini-bumiputera) , (15 Oktober 2019)

memberikan pemahaman kepada mereka tentang keadaan Bumiputera sebenarnya supaya tidak ada yang saling mencurigai apakah uang mereka bisa selamat atau tidak disini”.<sup>23</sup>

Dari berbagai pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan AJB Bumiputera sudah merasakan bagaimana posisi jatuh bangun dalam sebuah pengelolaan perusahaan dan tahu apa saja yang perlu *recovery* dari sebuah perusahaan ketika mengalami keterpurukan. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja di dalamnya tentu tidak lepas dari motivasi kerja, lingkungan kerja, komunikasi internal, kompensasi dan kepemimpinan.

Itulah mengapa penulis tertarik untuk menggali lebih lanjut mengenai ***“Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan, dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember”***

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah antara lain:

1. Bagaimana Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan oleh Pemimpin dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember?
2. Bagaimana Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan pada Penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan

---

<sup>23</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, AJB Bumiputera Jember, 06 Desember 2019.

Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember?

### C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan oleh Pemimpin dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember
2. Mengetahui Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan pada Penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, objek penelitian, pihak lembaga IAIN Jember, dan masyarakat umum. Berdasarkan uraian tersebut manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah, memperdalam, dan memperluas pengetahuan keilmuan yang terkait dengan Peran Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan.

#### 2. Manfaat Praktis

Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan praktis dalam Peran Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi,

Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. Serta sebagai syarat perolehan gelar S1.

- a) Bagi Almamater IAIN Jember, dapat menjadi koleksi kajian dan menjadi referensi tambahan tentang Peran Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan.
- b) Bagi perusahaan AJB Bumiputera Indonesia, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan informasi dan sebagai salah satu langkah untuk meningkatkan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan guna meningkatkan Kinerja Karyawan. Bagi masyarakat, menjadikan tambahan pengetahuan tentang Peran Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan.

#### **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah yaitu berisi tentang istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahfahaman makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.<sup>24</sup> Adapun penelitian yang berjudul Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912

---

<sup>24</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Press, 2017)

Jember akan dijelaskan makna dari masing-masing kata yang terdapat dalam judul penelitian tersebut.

### 1. Motivasi Kerja

Semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa merasa dipaksa.<sup>25</sup>

Jadi, motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yakni sebuah usaha berupa dorongan kerja yang diberikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Jember.

### 2. Komunikasi Internal

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, ide, usul, perintah, informasi dari satu pihak ke pihak lain, dalam hal ini komunikasi dari pemimpin organisasi atau perusahaan kepada karyawannya dengan menggunakan media yang tepat dan waktu yang tepat, sehingga si penerima informasi dapat memahami tentang isi pesan yang disampaikan.<sup>26</sup>

Jadi, komunikasi internal yang dimaksud peneliti disini yakni komunikasi yang dijalankan di dalam perusahaan, baik komunikasi antar karyawan maupun komunikasi dengan atasan yang ada dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember.

---

<sup>25</sup>Gouzali Saydam, *Kamus Istilah Kepegawaian* (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1997).

<sup>26</sup>Ibid.,

### 3. Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang karyawan terima sebagai pertukaran pekerjaan mereka, termasuk gaji dan tunjangan.<sup>27</sup> Sehingga kompensasi yang dimaksud dalam penelitian kali ini adalah sebuah bentuk balasan pokok atau tambahan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Jember.

### 4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah Lingkungan yang ada di sekitar tempat bekerjanya seorang pegawai atau karyawan dalam suatu kantor atau perusahaan.<sup>28</sup> Sedangkan lingkungan kerja yang dimaksud peneliti disini yakni lingkungan tempat seorang karyawan bekerja, baik dari peralatan kantor, suasana bekerja antar karyawan maupun dengan atasan, dan hal-hal lain yang ada pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember.

### 5. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.<sup>29</sup> Sedangkan kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian kali ini yakni peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi karyawannya melalui indikator motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan komunikasi internal dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

---

<sup>27</sup>Amin Widjaja Tunggal, *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Rinrka Cipta, 1997).

<sup>28</sup>Gouzali Saydam, *Kamus Istilah Kepegawaian* (Jakarta : Pustaka Sinar Harapan, 1997).

<sup>29</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008)

## 6. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>30</sup>

Jadi, yang dimaksud kinerja karyawan disini yakni sebuah hasil atau pencapaian dari seorang karyawan guna mencapai tujuan dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember.

Dari beberapa definisi istilah tersebut, maksud peneliti mengangkat judul ***“Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember”*** yakni ingin menyampaikan hubungan antara Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam upaya Peningkatan Kinerja Karyawan di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember yang kini tengah berada di masa *recovery* (penyembuhan) setelah masa sulit yang sudah terlewati dan kini mencoba bangkit kembali. Di samping itu peneliti juga akan menyampaikan fungsi dan peran bagian-bagian perusahaan yang ada di dalamnya dalam penerapan masing-masing elemen tersebut dalam masa penyembuhan perusahaan ini.

---

<sup>30</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2015)

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan sampai bab penutup, format penulisan, sistematika pembahasan bentuk deskriptif. Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti daftar isi.<sup>31</sup>

**BAB I PENDAHULUAN**, merupakan dasar atau pijakan dalam penelitian yang menguraikan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, serta sistematika pembahasan. Dari bab ini dapat diperoleh gambaran umum mengenai isi dari penelitian ini.

**BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN**, bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, kajian teori yang akan dibahas dalam penelitian ini. Yakni hubungan antara Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja karyawan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

**BAB III METODE PENELITIAN**, memaparkan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, tahap-tahap penelitian. Di bab ini bisa diketahui bagaimana metode yang digunakan peneliti untuk menyampaikan hasil penelitiannya.

---

<sup>31</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Press, 2017)

**BAB IV PENYAJIAN DATA DAN HASIL**, menguraikan dan memaparkan tentang hasil penelitian. Disini akan diisi dengan laporan penelitian di lapangan yang pada hakikatnya merupakan data-data yang dihasilkan melalui teknik pengumpulan data yang digunakan untuk dianalisis sesuai dengan teknik yang ditetapkan dalam pembahasan skripsi ini. Semua pertanyaan akan dijawab dalam bab ini. Pada penelitian ini akan menjawab tentang peran pemimpin dalam menerapkan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam upaya Peningkatan Kinerja karyawan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember pada masa *recovery* saat ini. Selain itu penelitian ini juga mengungkapkan peran bagian-bagian perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui elemen-elemen diatas.

**BAB V PENUTUP**, merupakan bab yang berisi tentang kesimpulan, hasil penelitian serta, saran-saran untuk penelitian selanjutnya yang bersifat konstruktif. Selanjutnya skripsi ini diakhiri dengan daftar pustaka dan beberapa lampiran-lampiran sebagai pendukung di dalamnya pemenuhan kelengkapan data penelitian.

IAIN JEMBER

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAN

#### A. Kajian Kepustakaan

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya menemukan inspirasi dalam menemukan penelitian baru. Di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian.

Adanya penelitian terdahulu ini juga untuk mendukung pentingnya objek yang akan menjadi kajian penelitian. Berikut penelitian yang dapat mendukung dan menjadi alasan pentingnya objek yang menjadi kajian penelitian dalam penulisan skripsi ini.

1. Lisma Milviyati (2017), *“Peranan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III Medan”*, Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Metode yang digunakan yakni metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut yakni motivasi yang diberikan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah cukup memadai. Salah satunya dapat dilihat dari tersedianya fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero), misalnya ada jaminan sosial seperti pemberian pengobatan secara gratis

kepada karyawan, memberikan tunjangan hari raya dan lain-lain. hal ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan<sup>32</sup>

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokus penelitian sama-sama ingin mengetahui peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini membahas tentang laporan keseluruhan keadaan perusahaan, bukan berfokus pada satu masalah dan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang fokus masalah motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi internal, dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Dody Chrisnanda (2017), "*Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mas Sumbiri*". Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. MAS Sumbiri. Metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kuantitatif empiris dengan teknik analisis regresi berganda. Adapun hasil dari penelitian ini yakni motivasi internal secara sendiri-sendiri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi eksternal secara sendiri-sendiri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi

---

<sup>32</sup>Lisma Milviyati, "Peranan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III Medan", (Tugas akhir, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan, Medan, (2017).

internal dan motivasi eksternal secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>33</sup>

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui peran motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

3. Any Isvandiari (2018), "*Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang. Metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>34</sup>

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan

<sup>33</sup>Dody Chrisnanda , "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mas Sumbiri", (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2017).

<sup>34</sup>Any Isvandiari, "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang". *Jurnal JIBEKA*, vol. 12, No 1 (2018).

dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

4. Stefanny Angelica Pangendaheng (2018), “*Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variable *intervening* pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.<sup>35</sup>

Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara komunikasi internal organisasi dengan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

5. Alvi Nugraha (2017), “*Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di *Cargill Tropical Palm (ISK Lake View Estate)* Kalimantan Barat. Metode yang digunakan yakni

---

<sup>35</sup>Stefanny Angelica Pangendaheng (2018), “Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah”. *Jurnal AGORA*, Vol. 6 No. 1, (2018)

metode penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian ini kompensasi yang diberikan oleh *Cargill Tropical Palm (ISK Lake View Estate)* kepada karyawan lapangan sudah besar dan dari Secara keseluruhan kinerja karyawan lapangan *Cargill Tropical Palm (ISK Lake View Estate)* termasuk dalam kategori tinggi/besar sehingga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>36</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan, dan sama-sama menggunakan analisis deskriptif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

6. Lyta Lestary (2017), "*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana lingkungan kerja, kinerja karyawan dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi *Detail Part Manufacturing* Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero). Metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang ada di Divisi *Detail Part Manufactur* Direktorat Produksi PT Dirgantara Indonesia (Persero)

---

<sup>36</sup>Alvi Nugraha (2017), "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* Vol. 3, No. 3, (Desember 2017)

memiliki hubungan positif yang sedang (*moderate*) dengan nilai sebesar 0,438 dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>37</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

Berikut hasil penelitian, persamaan dan perbedaan dari semua penelitian terdahulu lebih rincinya dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Lisma Milviyati / 2017	Peranan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III Medan	Penelitian ini merupakan penelitian berupa laporan keseluruhan perusahaan, bukan berfokus pada satu masalah.	Salah satu fokus penelitian sama. Yakni sama-sama ingin mengetahui peran motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2.	Dody Chrisnanda / 2017	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mas Sumbiri	Jenis penelitian yang berbeda yakni kuantitatif.	Sama-sama berfokus pada motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
3.	Any Isvandiari / 2018	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja	Metode penelitian yang digunakan kuantitatif	Salah satu fokusnya sama-sama ingin

<sup>37</sup>Lyta Lestary (2017), "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Riset Bisnis & Investasi* Vol. 3, No. 2, (Agustus, 2017)

		Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang.		mengetahui hubungan atau pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan
4.	Stefanny Angelica Pangendaheng / 2018	Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah.	Metode penelitian yang digunakan kuantitatif	salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara komunikasi internal organisasi dengan kinerja karyawan.
5.	Alvi Nugraha / 2017	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Metode penelitian yang digunakan kuantitatif	Salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan, dan sama-sama menggunakan analisis deskriptif.
6.	Lyta Lestary / 2017	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.	Metode penelitian yang digunakan kuantitatif	Salah satu fokusnya sama-sama ingin mengetahui hubungan atau pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

## B. Kajian Teori

### 1. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Hasibuan adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal<sup>38</sup>

Hal ini biasa dilakukan seorang manager dengan memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahannya atau karyawan, pemberian dorongan ini bertujuan menggiatkan para karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki oleh seorang manager beserta visi misi perusahaan.<sup>39</sup>

Abraham Maslow (Robins dan Judge) mengungkapkan teori motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*).

Dia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari Lima Kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah<sup>40</sup>:

- 1) Fisiologis
- 2) Rasa aman
- 3) Sosial
- 4) Penghargaan
- 5) Aktualisasi diri

Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, kita harus memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini

<sup>38</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016).

<sup>39</sup>Ibid.,

<sup>40</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atau di atas tingkat tersebut. Begitu pula dengan seorang karyawan yang dituntut bekerja memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan, perlu adanya pemenuhan kebutuhan yang oleh seorang atasan kepada bawahan.<sup>41</sup>

b. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi kerja yang utama adalah menciptakan gairah kerja pada setiap pekerja atau karyawan, sehingga produktivitas kerja akan meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat karena adanya semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan.<sup>42</sup>

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orangpun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak

---

<sup>41</sup> Ibid.,

<sup>42</sup> Ibid.,

akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.<sup>43</sup>

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederich Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *intrinsic motivation*.<sup>44</sup>

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain :<sup>45</sup>

- 1) Prestasi yang diraih (*achievement*)
- 2) Pengakuan orang lain (*recognition*)
- 3) Tanggungjawab (*responsibility*)
- 4) Peluang untuk maju (*advancement*)
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- 6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

d. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :<sup>46</sup>

<sup>43</sup>Andi Wijayanto, "Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Apj Semarang", *Jurnal Administrasi Bisnis Fisip Universitas Diponegoro*, Vol.1 No.1 (September, 2012)

<sup>44</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

<sup>45</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016).

<sup>46</sup>Ibid.,

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### e. Teori Motivasi

Teori ini dikelompokkan menjadi dua aspek, antara lain:<sup>47</sup>

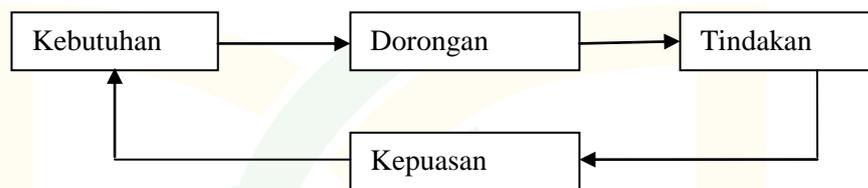
##### 1) Teori kepuasan

Teori mendasarkan pendekatannya atas factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab

---

<sup>47</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.



Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun semakin baik pula. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

Semakin tinggi standart kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat kerja orang tersebut. Hal ini disebut *content theory*.

Teori ini dipelopori oleh :

- a. F. W. Taylor dengan Teori Motivasi konvensional
- b. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki
- c. David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi
- d. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor
- e. Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

f. Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

2) Teori Motivasi Proses

Teori ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan diatas. Teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin. Ada tiga teori motivasi proses:

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup

besar untuk memperoleh kepuasannya, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori ini didasarkan pada harapan, nilai, dan pertautan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan juga harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar duka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut

bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

## 2. Komunikasi Internal

### a. Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi Internal sebagai petukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.<sup>48</sup>

Komunikasi internal pada dasarnya harus memiliki informasi yang sesuai dengan kebutuhan (tidak kelebihan/kebanyakan) dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan bagi karyawan berkaitan dengan tugas-tugas, sehingga menghasilkan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik antara atasan dengan karyawan.<sup>49</sup>

Komunikasi internal sebagai salah satu solusi memecahkan masalah dalam sebuah perusahaan, terutama permasalahan internal. Karena dengan komunikasi yang baik, maka hubungan antara karyawan dengan atasan atau pun sebaliknya, dan hubungan dengan sesama karyawan akan membaik.<sup>50</sup>

Komunikasi internal dapat dijadikan sebagai alat dan sarana komunikasi dalam perusahaan untuk menyampaikan informasi,

---

<sup>48</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2015).

<sup>49</sup>Ibid.,

<sup>50</sup>Nur Annisa Agustini, Ninuk Purnaningsih, "Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi", *Jurnal Komunikasi Pembangunan, IPB*, Vol. 16 No.01 (Februari, 2019)

memelihara hubungan antara semua anggota yang berada dalam perusahaan, menghindari terjadinya kesalahpahaman yang mungkin terjadi dalam perusahaan, dan juga sebagai sarana dan media dalam penyampaian aspirasi maupun keinginan para pihak internal atau anggota perusahaan terhadap kebaikan bersama dalam perusahaan.<sup>51</sup>

#### b. Indikator komunikasi Internal

Umar menyatakan bahwa indikator komunikasi internal terdiri dari 5 komponen, yaitu:<sup>52</sup>

##### 1) Keterbukaan.

Faktor keterbukaan bisa dimulai dengan komunikasi internal antara atasan dengan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam hal pekerjaan.

##### 2) Empati

Komunikasi internal yang baik dibutuhkan rasa empati antar lawan bicara. Baik karyawan maupun dari atasan harus ada rasa saling empati sehingga tercipta rasa kekeluargaan dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan bersama.

##### 3) Dukungan

Saling mendukung merupakan pendorong sebuah perusahaan bisa bergerak maju. Apabila komunikasi internal terjalin dengan baik dengan adanya sikap saling mendukung dari

<sup>51</sup>Ibid.,

<sup>52</sup>Yuanita Widyanti Sofiana Sari, "Pengaruh Komunikasi Internal, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, (2016).

berbagai pihak dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga meningkat.

#### 4) Kepositifan

Komunikasi internal yang baik akan membawa dampak baik apabila informasi yang disampaikan juga positif.

#### 5) Kesamaan

Kesamaan tujuan dalam sebuah perusahaan atau organisasi menjadi faktor pendorong adanya komunikasi internal.

### c. Jenis-Jenis Komunikasi Internal

Jenis-jenis Komunikasi Internal Komunikasi internal terdiri menjadi 3 (tiga) dimensi yaitu<sup>53</sup> :

#### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai dengan rantai perintah. Effendi (2004) mengemukakan komunikasi vertikal yaitu komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two traffic communication*).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal terjadi dalam bentuk komunikasi dari atasan

<sup>53</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2015).

ke bawahan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan intruksi, petunjuk, dan informasi kepada bawahannya.

## 2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam perusahaan dan mempunyai atasan yang sama.

Informasi yang disamakan biasanya berhubungan dengan tugas yang diberikan atasan, koordinasi, pemecahan masalah kelompok, penyelesaian konflik, dan saling bertukar informasi antara teman sejawat yang mempunyai tugas yang sama.

## 3) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen dengan staf. Komunikasi yang terjadi biasanya mengenai keluhan yang disebabkan oleh kurang memuaskannya informasi yang diperoleh langsung dari atasan sehingga karyawan meminta informasi langsung dari pihak departemen.

### 3. Kompensasi

#### a. Pengertian kompensasi

Wibowo mengemukakan bahwa kompensasi merupakan kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang lebih diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerja.<sup>54</sup>

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya yang ditanggungkan oleh perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan. supaya perusahaan juga mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.<sup>55</sup>

#### b. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi dibagi menjadi dua, antara lain:<sup>56</sup>

##### 1) Kompensasi Langsung

Menurut Simamora bahwa kompensasi langsung (*direct compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Menurut Dessler

“Kompensasi dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk

<sup>54</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

<sup>55</sup>Ibid.,

<sup>56</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016).

gaji, upah, insentif, komisi dan bonus. Menurut Rivai ada tiga bentuk kompensasi langsung sebagai berikut :

a) Gaji

Gaji merupakan bentuk balas jasa berupa uang yang diterima karyawan sebagai imbalan dari kedudukannya sebagai seorang karyawan karena sudah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan bersama di perusahaan. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c) Insentif / Bonus

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan (bonus). Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

## 2) Kompensasi tidak Langsung

Menurut Dessler kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Salah satu bentuk Kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan. Menurut Simamora tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini.

Menurut Simamora tunjangan karyawan dibagi 3 yaitu:<sup>57</sup>

- a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti tunjangan keamanan sosial dan pensiun menggantikan penghasilan pada waktu pensiun, kontinuitas gaji dan program bagi yang tidak mampu atau cacat yang jangka pendek dan jangka panjang menggantikan penghasilan yang hilang karena sakit atau cacat.
- b) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini dapat meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan dan hari besar. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan karyawan yang terpisah.
- c) Fasilitas adalah tunjangan yang diterima oleh eksekutif yang dikaitkan dengan posisi dan status mereka di perusahaan.

<sup>57</sup>Sumainah Fauziah, "Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*, Vol.37 No.1 (2016)

### c. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi tidak serta merta diberikan perusahaan kepada karyawannya. Namun ada beberapa motif yang ditunjukkan dan tentunya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tujuan tersebut meliputi:<sup>58</sup>

#### 1) Ikatan kerjasama

Dengan adanya kompensasi, maka diharapkan terjalin sebuah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasannya bertugas memberikan hak daripada si karyawan sesuai dengan pekerjaan yang telah dikerjakan dan juga perjanjian yang telah disepakati.

#### 2) Kepuasan kerja

Dengan pemberian kompensasi dari perusahaan, maka karyawan bisa memenuhi kebutuhannya dan tercipta sebuah kepuasan kerja dari hasil jabatannya.

#### 3) Pengadaan efektif

Apabila kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan cukup besar, maka akan mempermudah perusahaan dalam mencari dan memperoleh karyawan yang memenuhi syarat (*qualified*).

---

<sup>58</sup>Malayu S.P. Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2002) 121.

#### 4) Motivasi

Kompensasi dan motivasi memiliki hubungan yang erat, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang besar, maka seorang pemimpin atau atasan akan lebih mudah dalam memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kinerjanya.

#### 5) Stabilitas karyawan

Dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

#### 6) Disiplin

Dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan, maka disiplin karyawan juga akan semakin baik, karena karyawan akan menyadari dan mentaati semua aturan yang berlaku di perusahaan.

#### 7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya kompensasi, maka pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### 8) Pengaruh pemerintah

Jika pemberlakuan kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, maka dapat terhindar dari intervensi pemerintah.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi<sup>59</sup>

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Apabila pencari kerja lebih banyak (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Begitupun sebaliknya.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar karyawan semakin baik, maka jumlah dan tingkat kompensasi semakin besar. Begitupun sebaliknya.

3) Serikat buruh / organisasi karyawan

Semakin kuat pengaruh serikat buruh, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Begitupun sebaliknya.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik, maka kompensasi juga semakin banyak.

5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya

6) Peraturan pemerintah sangat berpengaruh terhadap penentuan besar kecilnya batas upah/balas jasa minimum sehingga pemerintah melindungi karyawan dari tindakan semena-mena.

---

<sup>59</sup> Ibid.,

7) Biaya hidup/*cost of living*

Keadaan suatu daerah menentukan jumlah kompensasi. Apabila di daerah tersebut biaya hidupnya tinggi maka tingkat kompensasi yang diberikan juga tinggi.

8) Posisi jabatan karyawan

Sepertiyang kita tahu posisi seorang dalam menduduki jabatan akan menentukan imbalan yang diterima. Semakin tinggi jabatan orang tersebut, maka jumlah kompensasi yang diterima semakin besar. Begitupun sebaliknya.

9) Pendidikan dan pengalaman karyawan

Apabila seorang karyawan mempunyai pendidikan tinggi dan pengalaman yang lebih lama, maka gaji atau balas jasa yang diterimanya juga semakin besar.

10) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi juga akan bertambah besar.

11) Jenis dan sifat pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki tingkat kesulitan dan resiko yang berbeda-beda. semakin sulit dan tinggi resiko yang akan diterima, maka akan semakin besar nominal kompensasi yang diterima.

#### 4. Lingkungan Kerja

##### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut George R. Terry lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.<sup>60</sup>

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan nyaman sehingga para pegawai dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis meraih prestasi kerja yang tinggi.

##### b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Menurut Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua antara lain<sup>61</sup> :

###### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk dan dapat disentuh oleh fisik dan terdapat disekitar

---

<sup>60</sup>Agung Prihantoro, *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen* (Yogyakarta : Grup Penerbit CV Budi Utama)

<sup>61</sup> Ibid.,

tempat kerja. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya. Sedangkan lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, seperti: *temperature*, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

## 2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara kinerja (prestasi kerja) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Amstrong dalam Wibowo “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi”.<sup>62</sup>

<sup>62</sup>Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Malang : Tunggal Mandiri Publishing, 2010)

## b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Indikator atau alat ukur sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna mengukur tingkat kinerja dan prestasi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Dharma ada tiga cara pengukuran yang dapat digunakan antara lain<sup>63</sup> :

- 1) Kuantitas, merupakan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas, yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan (baik buruknya) ukuran kuantitatif yang mencerminkan “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.
- 3) Ketepatan Waktu, yaitu berkaitan dengan sesuai tindakan dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan waktu dan ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

---

<sup>63</sup>Ibid.,

### c. Faktor Penunjang Kinerja Karyawan

Dalam teori yang disebutkan Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara yang merumuskan bahwa:<sup>64</sup>

1) *Human Performance = Ability + Motivation*

2) *Motivation = Attitude x Situation*

3) *Ability = Knowledge x Skill*

Dari teori ini dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan juga motivasi yang diberikan karyawan. Faktor kemampuan berasal dari pengetahuan dan juga ketrampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan bisa didapat dari tingkat pendidikan, tingkat pengalaman, latihan, dan juga minat seorang karyawan. Sedangkan keterampilan seorang karyawan berasal dari kecakapan dan juga kepribadiannya yang dimilikinya.<sup>65</sup>

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni faktor motivasi. Motivasi berisi energi yang menggerakkan diri karyawan agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Seseorang bisa melakukan segala sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan apabila kebutuhannya terpenuhi.

---

<sup>64</sup>Ibid.,

<sup>65</sup>Ibid.,

Seperti yang dijelaskan di atas, Abraham Maslow secara teoritis merumuskan teori kebutuhan yang terdiri dari lima kebutuhan .<sup>66</sup>

#### 1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup meliputi sandang, pangan, papan seperti makan, minum, perumahan, tidur, dan lain sebagainya.

#### 2) Kebutuhan rasa aman

Keamanan secara fisik dan psikologis. Keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat pekerjaan. Keamanan fisik ini seperti keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja dengan memberikan asuransi dan penerapan prosedur K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), serta penyediaan transportasi bagi karyawan. Sedangkan keamanan yang bersifat psikologis juga penting mendapat perhatian.

#### 3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi (hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab), dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.

---

<sup>66</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

#### 4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

#### 5) Kebutuhan aktualisasi diri

Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan otonomi untuk berkreasi, memberikan pekerjaan yang menantang, dan lain sebagainya.

Apabila semua kebutuhan ini dipenuhi oleh perusahaan, maka seorang karyawan akan berusaha semaksimal mungkin membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### 6. *Recovery* (Pemulihan) Perusahaan

*Recovery* (pemulihan) perusahaan merupakan istilah dimana sebuah usaha perusahaan dalam upaya kembali bangkit dari kesulitan keuangan dan mencoba kembali *survive* dengan beberapa perbaikan di dalamnya supaya bisa bertahan. Hal ini meliputi tindakan, pemikiran, rencana, dan proses untuk memperbaiki perusahaan.<sup>67</sup>

Kesulitan keuangan (*financial distress*) pada perusahaan terjadi ketika perusahaan tidak dapat memenuhi jadwal pembayaran atau ketika proyeksi arus kas mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut akan segera tidak dapat memenuhi kewajibannya. Perusahaan kesulitan keuangan

<sup>67</sup>Aditya Wardhana, “Analisis Faktor-Faktor Pembentuk Service Recovery Pada Top Brand Perusahaan Penyedia Jasa Rental Mobil Di Indonesia Berdasarkan Persepsi Pelanggan Korporasi”, *Prosiding Snapp2015 Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora*, (2015).

(*financial distress*) ditandai dengan kerugian, hampir kehabisan tunai, memiliki kewajiban-kewajiban yang harus dibayar seperti gaji, biaya bunga pinjaman, biaya operasional rutin, dan biaya-biaya tetap lainnya.<sup>68</sup>

Bisa juga sebuah perusahaan yang mengalami (*financial distress*) akan dililit hutang, karyawan berseteru dengan top manajemen, mulai ditinggalkan pelanggan karena kualitas layanan yang sangat buruk, mengalami penurunan dalam pertumbuhan, menurunnya laba dan aset tetap, serta peningkatan dalam tingkatan persediaan relatif terhadap perusahaan yang sehat, melemahnya kondisi keuangan akan membuat kreditur mengambil tindakan, investasi modal yang menguntungkan mungkin harus dilepas, dan pembayaran dividen yang terganggu.<sup>69</sup>

Terdapat lima tipe kesulitan keuangan menurut Brigham dan Gapenski (1997), yaitu:<sup>70</sup>

a. *Economic Failure*

*Economic failure* berarti pendapatan perusahaan tidak dapat menutupi jumlah biaya, termasuk biaya modalnya.

b. *Business Failure*

*Business failure* terjadi bila bisnis menghentikan operasi dengan akibat kerugian ke kreditur.

<sup>68</sup>Nidya Alyssa Astari, “Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Turnaround Pada Perusahaan Yang Mengalami Financial Distress”, (19-12-2019).

<sup>69</sup>Ibid..

<sup>70</sup>Nina Rostina, “Faktor-Faktor Peluang Pada Perusahaan -Perusahaan Yang Terkena Dampak Krisis Global”, (19-12-2019).

c. *Technical Insolvency*

Ketidakmampuan memenuhi kewajiban lancar ketika jatuh tempo, menunjukkan kekurangan likuiditas secara temporer.

d. *Insolvency in Bankruptcy*

Keadaan ini terjadi apabila nilai buku hutang perusahaan melebihi nilai pasar aset.

e. *Legal Bankruptcy*

Bangkrut secara hukum, terjadi bila telah diajukan tuntutan secara resmi sesuai undang-undang

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan perusahaan yang tengah mengalami kesulitan keuangan agar bisa bangkit kembali :<sup>71</sup>

a. Mencetak laba.

Hal ini bisa dilakukan dengan cara menghemat biaya yang tidak realisas.

b. Mengubah *cash flow* menjadi positif, misalnya dengan restrukturisasi hutang dan penghematan. Restrukturisasi hutang dapat dilakukan dengan negosiasi ulang dan penjadwalan kembali hutang

c. Memperbaiki kinerja dengan melakukan perbaikan ke arah yang positif, misalnya dengan merespon keinginan pelanggan. Tindakan ini juga berguna untuk mengembalikan kepercayaan pelanggan.

d. Membangun budaya positif. Membangun budaya baru dapat dilakukan dengan regenerasi pimpinan yang memiliki *highly motivated*

---

<sup>71</sup>Ibid.,

- e. Mencoba memperoleh pinjaman berbiaya rendah.
- f. Membangun kepercayaan - antara lain kepercayaan karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat umum
- g. Menyusun kekuatan. Mengumpulkan orang-orang terbaik dan mengurangi orang yang tidak tepat dalam perusahaan.

## 7. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa macam pengertian kepemimpinan yang diberikan para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi oranglain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.<sup>72</sup>

### b. Fungsi dan Peran Pemimpin<sup>73</sup>

#### 1. Peranan yang bersifat Interpersonal

Hal ini mempunyai pengertian bahwa menjadi seorang pemimpin haruslah memiliki keterampilan insani. Keterampilan tersebut sangat perlu, karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin berinteraksi dengan manusia lain. Bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi.

<sup>72</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2009)

<sup>73</sup>Ibid.,

## 2. Peranan yang bersifat Informasional

Peran ini dibagi menjadi tiga fungsi. Pertama, Seorang manajer atau pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dan luar organisasi. Informasi tersebut mungkin akan berguna untuk organisasinya. Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

## 3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: Pertama sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran ini merupakan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius

yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Hal ini mempunyai pengertian seorang pemimpin mempunyai peran dalam wewenangnya untuk mengalokasikan dana dan daya.

### c. Teori Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan yang ada antara lain:<sup>74</sup>

#### 1. Gaya Persuasif

Gaya memimpin dengan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

#### 2. Gaya Refresif

Gaya memimpin dengan cara memberikantekanan, ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

#### 3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.

#### 4. Gaya Inovatif

Pemimpin selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang.

---

<sup>74</sup>Ibid.,

#### 5. Gaya Investigatif

Gaya memimpin yang selalu melakukan penelitian disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan bawahan kurang berkembang karena bawahan takut melakukan kesalahan.

#### 6. Gaya inspektif

Pemimpin yang suka menuntut penghormatan bawahan.

#### 7. Gaya Motivatif

Pemimpin yang dapat menyampaikan informasi berupa ide-ide, program-proga, kepada bawahan dengan baik sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakannya.

#### 8. Gaya Naratif

Pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan.

#### 9. Gaya Edukatif

Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik.

#### 10. Gaya Retrogresif

Pemimpin yang tidak suka bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya. Dengan kata lain menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya.

## 11. Gaya Situasional

Pemimpin yang mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara penelitian ilmu tentang alat-alat yang digunakan dalam suatu penelitian. Oleh karena itu metode penelitian membahas tentang konsep teoritis berbagai metode, kelebihan dan kelemahan yang dalam suatu karya ilmiah. Kemudian dilanjutkan dengan pemilihan metode yang akan digunakan dalam penelitian nantinya.<sup>75</sup>

Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Sedangkan dalam penelitian ini metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bodgan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini di arahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.<sup>76</sup>

Penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam

---

<sup>75</sup>Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000), 3.

<sup>76</sup>Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 4

bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>77</sup>

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasi, industri atau prespektif yang lain. Adapun tujuannya adalah untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati, menjelaskan karakteristik atau masalah yang ada. Pada umumnya penelitian deskriptif ini tidak membutuhkan hipotesis, sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.<sup>78</sup>

Penelitian kualitatif harus bersifat “*Perspektif Emic*” artinya memperoleh data “sebagaimana seharusnya”, bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh informan.<sup>79</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian tersebut hendak dilakukan. Wilayah penelitian biasanya berisi tentang lokasi (desa, organisasi, peristiwa, teks, dan sebagainya).<sup>80</sup> Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputra 1912 Cabang Jember. Perusahaan ini terletak di Jalan Jendral Ahmad Yani No.81 Jember. Perusahaan ini menghadap ke arah utara dan di barat bersebelahan dengan sebuah

---

<sup>77</sup>Ibid.,

<sup>78</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 208

<sup>79</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2016), 295-296.

<sup>80</sup>Babun Suharto dkk, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 46.

laboratorium kesehatan bernama parahita. Di sebelah timurnya yakni ada benkel mobil dan perusahaan ini bersebrangan dengan toko pancing.

Peneliti memilih tempat penelitian ini dengan alasan karena di perusahaan ini merupakan cabang perusahaan asuransi tertua dan terbesar yang sudah mengalami jatuh bangun dalam hal kesulitan keuangan mulai dari 2013 dan kini tengah mengalami masa pemulihan (*recovery*) supaya bisa bangkit kembali. Selain itu perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember merupakan perusahaan yang tidak memiliki modal dari individu, melainkan dari usaha bersama dan modal bersama.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pemulihan perusahaan dilihat dari sudut kinerja karyawan yang ada di sana. Bagaimana hubungan kinerja karyawan dan juga faktor yang mempengaruhinya dengan proses pemulihan tersebut. Selain itu penelitian ini juga akan menggali lebih dalam lagi mengenai peran pemimpin yang ada disana selama masa penyembuhan perusahaan ini. Mengingat perusahaan ini terus diberitakan bangkrut dan tidak mampu lagi membayarkan *klaim* para pemegang polis, namun ternyata sedikit demi sedikit perusahaan ini berhasil bangkit. Hal ini membuktikan tidak semua perusahaan yang tidak mempunyai modal bisa bangkit kembali setelah hampir gulung tikar.

### **C. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian merupakan sumber informasi untuk mencari data data masukan masukan dalam mengungkap masalah penelitian atau yang biasa dikenal dengan istilah “informan” yaitu orang yang dimanfaatkan untuk

memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.<sup>81</sup> Dalam penelitian ini, peneliti dapat memperoleh data dengan cara, *teknik purposive*.

*Teknik purposive* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang yang diharapkan peneliti atau sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.<sup>82</sup> Peneliti dapat memperoleh data dengan mewawancarai informan yang terdiri dari:

1. Bapak Kakung Wahyono selaku kepala cabang perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
2. Karyawan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
  - a. Karyawan bagian administrasi Emir Gautama I (EGI)
  - b. Karyawan bagian kasir Siska Wahyu Merianti
3. Salah satu agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Bapak Lisno
4. Salah satu nasabah sekaligus pemegang polis di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Ibu Suci
5. Agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember (Bapak Heriyanto, Ibu Adel, Bapak Totok)

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti menggunakan beberapa teknik dalam proses pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dokumentasi. Dimana dari masing-masing

<sup>81</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian*, 157.

<sup>82</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2016), 53.

tersebut mempunyai peran penting dalam upaya mendapatkan informasi yang akurat, untuk itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data:

### 1. Teknik Observasi

Nasution menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>83</sup> Observasi atau pengamatan merupakan hasil dari perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya sesuatu rangsangan tertentu yang diinginkan, atau sesuatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.<sup>84</sup> Dalam hal ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data (informan) bahwa ia sedang melakukan penelitian.

Teknik observasi yang akan dilakukan adalah observasi partisipan, karena peneliti melakukan interaksi dengan orang yang diteliti. Adapun data yang diperoleh peneliti dalam teknik observasi partisipan ini antara lain :

- a. Kondisi geografi perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.
- b. Kondisi, situasi nasabah (pemegang polis) perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.
- c. Ruang lingkup kegiatan usaha perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

---

<sup>83</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*( Bandung: Alfabeta, 2016), 226.

<sup>84</sup>Ila Yadhalubi, “ *Aplikasi Manajemen Koperasi Di KP-RI Universitas Jember*”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Jember, Jember, 2006), 14.

d. Kondisi kantor, komunikasi sehari-hari, lingkungan kerja, peralatan kerja, dan juga rapat rutin yang diadakan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember.

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara atau interview adalah pertemuan dua orang untuk saling bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam.<sup>85</sup>

Adapun data yang diperoleh peneliti dengan menggunakan teknik wawancara antara lain :

- a. Informasi dari narasumber tentang penyebab jatuh bangun perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- b. Informasi dari narasumber terkait penerapan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, peran pemimpin dalam upaya penerapan motivasi kerja, komunikasi internal, kompensasi, dan lingkungan kerja pada kinerja karyawan di masa *recovery* perusahaan asuransi jiwa bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Jember
- c. Informasi dari narasumber tentang penerapan elemen motivasi kerja, komunikasi internal, kompensasi, dan lingkungan kerja yang dirasakan

<sup>85</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* ( Bandung: Alfabeta, 2016), 231..

para karyawan dalam masa *recovery* perusahaan asuransi jiwa bersama (AJB) Bumiputera Cabang 1912 Jember.

### 3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah upaya pengumpulan data dengan menyelidiki benda-benda tertulis maupun gambar.<sup>86</sup> Benda tertulis tersebut dapat berupa catatan resmi atau tidak resmi. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian.

Dengan menggunakan teknik dokumentasi, maka peneliti dapat melampirkan bukti-bukti yang mendukung penelitian dengan nyata berupa *paper*. Adapun data yang diperoleh dengan menggunakan teknik dokumentasi adalah:

- a. Latar belakang berdirinya perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- b. Struktur organisasi perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- c. Visi dan Misi perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember
- d. Dokumen lain yang relevan diperoleh dari berbagai sumber yang valid dalam memperkuat analisis objek pembahasan.

#### E. Analisis Data

Tahap analisis data dalam penelitian kualitatif sangat penting sekali, setelah data-data yang sudah ada terkumpul nantinya akan dianalisis lebih lanjut. Dalam hal ini, analisis data merupakan proses mencari dan menyusun

---

<sup>86</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D.* (Bandung : Alfabeta CV, 2011)

secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>87</sup>

Dalam tahapan analisis data, dilakukan tiga tahap yaitu tahap sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Tahapan analisis data selama di lapangan peneliti menggunakan model Miles and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono, menggunakan langkah-langkah analisis data sebagai berikut:<sup>88</sup>

### **1. Reduksi Data**

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.<sup>89</sup> Dengan demikian data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang telah jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila di perlukan.

### **2. Penyajian Data**

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan

---

<sup>87</sup>Ibid, 244-253.

<sup>88</sup>Ibid, 246

<sup>89</sup>Ibid, 247.

sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.<sup>90</sup> Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

### 3. Kesimpulan

Langkah yang ketiga ialah penarikan kesimpulan, kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori.<sup>91</sup> Analisis yang digunakan adalah analisis data deskriptif kualitatif, dimana peneliti mendeskripsikan tentang analisis kredit kepemilikan rumah.

### F. Keabsahan Data

Keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Untuk memperoleh data yang nilai keabsahannya mempunyai validitas, maka melakukan triangulasi data dan waktu.<sup>92</sup>

Dalam tahap ini triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan waktu. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan

<sup>90</sup>Ibid, 247.

<sup>91</sup>Ibid, 253.

<sup>92</sup>Lexy J. Meolong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 330.

dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan triangulasi waktu adalah melakukan pengecekan dan wawancara, observasi dan teknik lain dalam waktu atau situasi berbeda.<sup>93</sup>

## **G. Tahapan-tahapan Penelitian**

Pada bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan di lakukan peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai penulisan laporan.<sup>94</sup>

Tahap-tahap penelitian disusun agar pelaksanaannya terarah dan sistematis. Ada tiga tahap dalam pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

### **1. Tahap Pra lapangan yang meliputi:**

- a. Menyusun rencana penelitian secara fleksibel (membuat desain penelitian).
- b. Memilih lapangan penelitian
- c. Mengurus perizinan untuk melakukan penelitian kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian yang di lakukan.
- d. Menjajaki dan menilai lapangan
  - 1) Pemahaman atas petunjuk dan cara hidup peserta penelitian.
  - 2) Memahami pandangan hidup peserta penelitian.
  - 3) Penyesuaian diri dengan keadaan lingkungan tempat atau latar penelitian.
- e. Memilih dan memanfaatkan informan
- f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

<sup>93</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D.*(Bandung: Alfabeta CV, 2016), 125.

<sup>94</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (IAIN Jember, 2017),48

g. Persoalan etika penelitian.

**2. Tahap pekerjaan lapangan yang meliputi:**

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri dengan cara pembatasan latar dan peneliti, penampilan, pengenalan hubungan peneliti dilapangan dan jumlah waktu studi.
- b. Memasuki lapangan, maksudnya disini ialah membangun keakraban hubungan, mempelajari bahasa dan peranan peneliti
- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data dengan cara mencatat data, analisis lapangan.

**3. Tahap evaluasi dan pelaporan**

Setelah analisis dilakukan, selanjutnya akan dilakukan interpretasi data atau penafsiran data. Penafsiran data merupakan upaya untuk memperoleh arti dan makna yang lebih mendalam dan luas terhadap hasil penelitian yang sedang di lakukan.

IAIN JEMBER

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Gambaran Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Perusahaan AJB Bumiputera 1912 di Indonesia**

Asuransi jiwa bersama (AJB) Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa nasional milik Bangsa Indonesia yang pertama dan tertua. Didirikan pada tanggal 12 Februari 1912 di Magelang Jawa Tengah atas prakarsa seorang guru sederhana bernama M.Ng.Dwidjosewojo – Sekertaris Persatuan guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo.

Gagasan pendirian persahaan asuransi ini karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru Bumiputera (pribumi). Dalam pendirian tersebut Ng.Wijosejowo dibantu bersama dua orang guru lainnya yaitu MKH Soebroto dan M. Adi Midjojo. Bersama R. Soepadmo dan M. Darmowidjojo, kelima pendiri ini menjadi pemegang polis pertama.

Pada tahun 1921, perusahaan pindah ke Yogyakarta. Pada tahun 1934 perusahaan melebarkan sayapnya dengan membuka cabang-cabang di Bandung, Jakarta, Surabaya, Palembang, Medan, Pontianak, Banjarmasin dan Ujung Pandang. Dengan semakin berkembangnya AJB Bumiputera 1912, maka pada tahun 1958 secara bertahap kantor pusat dipindahkan ke Jakarta, dan pada tahun 1959 secara resmi kantor pusat AJB Bumiputera berdomisili di Jakarta.

Salah satu kekuatan Bumiputera adalah pada kepemilikan dan bentuk perusahaannya yang unik, dimana Bumiputera adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang berbentuk “mutual” atau “usaha bersama”, artinya pemilik perusahaan adalah para pemegang polis, bukan pemegang saham. Jadi perusahaan tidak berbentuk PT atau Koperasi. Hal ini dikarenakan premi yang diberikan kepada perusahaan sekaligus dianggap sebagai modal. Badan Perwakilan Anggota yang merupakan perwakilan para pemegang polis ikut serta menentukan garis-garis besar haluan perusahaan, memilih dan mengangkat direksi, dan ikut serta mengawasi jalannya perusahaan.<sup>91</sup>

## **2. Sejarah Singkat Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember**

Awal berdirinya Kantor AJB Bumiputera Jember berada di jalan Untung Suropati no 75 Jember. Pada tanggal 12 Februari 1983 dibawah pimpinan Bapak Lilik Supono kantor AJB Bumiputera 1912 Jember pindah lokasi dari Jalan Untung Suropati no. 75 ke Jalan A yani no. 81. Kepindahan ini didasari untuk keefektifan jangkauan masyarakat.

Selain itu juga, dibuka atau didirikan kantor AJB Bumiputera 1912 cabang Balung yang merupakan pecahan dari Kantor di jalan Untung Suropati. Dibukanya kantor cabang Balung bertujuan agar masyarakat sekitar Balung tidak datang jauh – jauh ke kantor cabang Jember. Dengan kata lain, tujuan dibukanya kantor cabang Balung adalah untuk memperluas jangkauan dan mempermudah pasar.

---

<sup>91</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, 13 Desember 2019

AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember Kota berkantor atau satu kantor dengan anak perusahaan yaitu PT. Bumida Bumiputera yang bergerak dalam bidang asuransi kerugian. Kedua kantor Cabang ini berada dibawah naungan Kantor Wilayah Malang. Sampai sekarang dengan berubah status menjadi Kantor Cabang.

Kantor pusatnya di Jakarta, pengurus Bumiputera mengendalikan perusahaan yang jaringannya tersebar diseluruh penjuru tanah air dan melakukan hubungan internasional dengan rekan rekan di Negara lain. Sekitar 2.900 karyawan, 18.000 agen dan 610 kantor, melayani lebih dari 9 juta pemegang polis dan peserta.

Pada tahun 2019 keadaan perusahaan ini tengah memprihatinkan. Hal ini dikarenakan pada tahun 2015 mantan presiden Susilo Bambang Yudhoyono ingin menjual Bumiputera kepada Malaysia. Hal ini tidak disetujui oleh perwakilan dari Bumiputera yakni BPA, karena ini satu-satunya aset bangsa yang mempunyai 350 kantor cabang dari Sabang sampai Merauke. Hal ini sampai dilakukan karena mendirikan partai politik bukan perkara yang mudah dan membutuhkan banyak uang. Bumiputera dituju karena perusahaan ini merupakan perusahaan mutual kebersamaan yang berdiri tanpa adanya ikut campur tangan pemerintah. Sehingga meskipun ada korupsi, maka tidak akan diketahui oleh KPK karena bukan lembaga negara. Akhirnya dimasukkan partai ke pihak OJK sehingga OJK memberikan intruksi bahwa Bumiputera tidak layak karena tidak

mempunyai neraca perusahaan, padahal Bumiputera memang tidak ada modal sama sekali dari pemerintah sehingga tidak mempunyai neraca.

Kini, perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember juga turut merasakan dampaknya, terancam gulung tikar karena kepentingan individu dan golongan. Namun, perusahaan ini masih bisa bertahan hingga saat ini di tahun 2020 dengan status dalam masa penyembuhan atau *recovery* melalui pengoptimalan pengembalian klaim nasabah sembari menunggu suntikan dana desember 2020 mendatang.<sup>92</sup>

### 3. Letak Geografis

Kantor perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember terletak di Jalan Jendral Ahmad Yani No.81 Jember. Adapun batas-batas perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang jember sebagai berikut:<sup>93</sup>

- a. Sebelah Barat Laboratorium kesehatan Parahita
- b. Sebelah Utara Toko Benang
- c. Sebelah Selatan Pemukiman Warga
- d. Sebelah Timur Warung Soto dan Bengkel Kendaraan Bermotor

### 4. Visi dan Misi Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember

Adapun Visi dan Misi dari AJB Bumiputera sebagai berikut :<sup>94</sup>

- a. Visi dari AJB Bumiputera 1912

Menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern menguntungkan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme dan mutualisme.

<sup>92</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, 06 Desember 2019

<sup>93</sup>Kholil, *wawancara*, 20 Desember 2019

<sup>94</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, 13 Desember 2019

b. Misi dari AJB Bumiputera

Menjadikan Bumiputera senantiasa ada dalam benak dan hati masyarakat Indonesia, dengan :

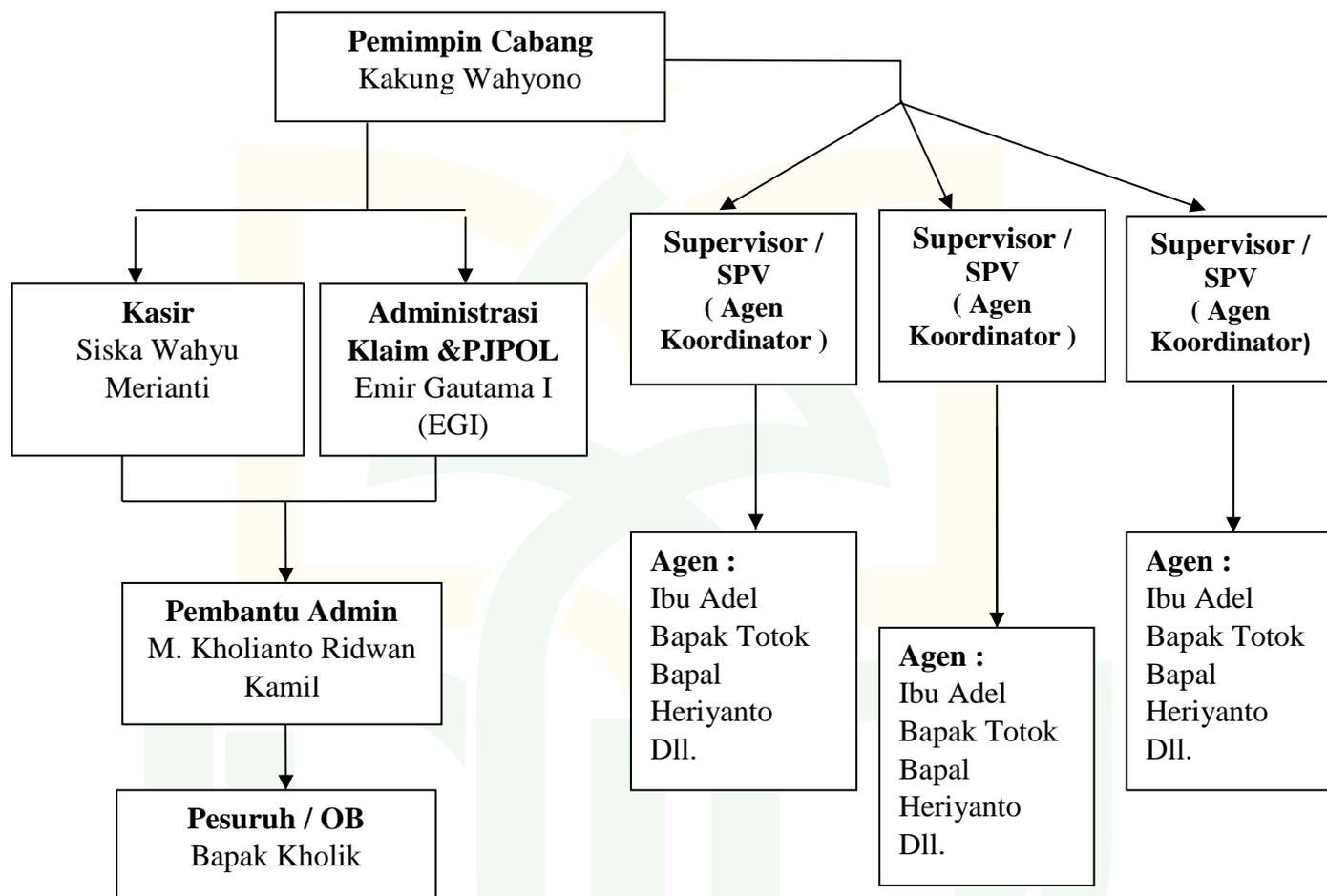
- 1) Menyediakan layanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan Nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- 2) Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktifitas dan peningkatan kesejahteraan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- 3) Mendorong terciptanya iklim kerja yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.



## 5. Struktur Organisasi Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang

### Jember

Gambar:<sup>95</sup>



## 6. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

### a. Pemimpin Cabang bertugas sebagai berikut:<sup>96</sup>

Pimpinan Cabang sebagai kepala kantor cabang bertanggung jawab kepada pimpinan cabang dan secara langsung membawahi kepala unit administrasi dan keuangan, dan agen koordinator yang didukung

<sup>95</sup>Siska Wahyu Merianti, *wawancara*, 13 Desember 2019

<sup>96</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, 13 Desember 2019

sempurnya oleh agen blok, secara tak langsung membawahi kasir, pegawai administrasi dan pesuruh.

Tugas dan Tanggung jawab kepala cabang, yaitu :

- 1) Bidang Pembangunan Usaha : Berperan dalam memenuhi jumlah agen dan supervisor minimal sesuai dengan desain blok yang ada di kantor cabang.
- 2) Bidang Penghimpunan Dana : Menjadikan kantor cabang sebagai pusat pendapatan dengan hasil bisnis yang sehat dengan melakukan maksimalisasi pencapaian premi tahunan pertama dan lanjutan, menangani masalah pinjaman polis dengan menugaskan penata usaha agar pelaksanaannya berjalan dengan tertib, mengajukan piutang pegawai klaim, mengendalikan pengeluaran biaya dengan mengawasi produktivitas agen dan mengarahkan agen sesuai dengan mekanisme kerja agen.

**b. Kasir bertugas sebagai berikut:**

Bertanggung jawab atas keuangan kepada kepala unit administrasi dan keuangan, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- 1) Menyelesaikan administrasi organisasi keuangan.
- 2) Menyelenggarakan administrasi bank cetak dan ATK (alat tulis kantor).
- 3) Menyelenggarakan administrasi polis.
- 4) Menyelenggarakan administrasi produksi dan profesi.

**c. Administrasi bertugas sebagai berikut:**

- 1) Melaksanakan proses administrasi *cash management* yang meliputi membuat dan mengajukan rencana anggaran pengeluaran untuk keperluan klaim, pinjaman polis, dan piutang pegawai, melakukan pertanggung jawaban pelaksanaan *cash management* ke kantor wilayah.
- 2) Melaksanakan *supply* kuitansi secara tepat waktu setiap bulan, setelah melakukan *check* fisik kwitansi-kwitansi tertunda bulan sebelumnya.
- 3) Melaksanakan konfirmasi premi-premi yang jatuh tempo, tertunda, lapse dan angsuran pinjaman polis setiap bulan.

**d. Pembantu Admin (Kabag Keuangan) bertugas sebagai berikut:**

- 1) Membantu kasir dalam mengelola arsip laporan keuangan
- 2) Mengurusi semua alur keuangan

**e. Agen Koordinator bertugas sebagai berikut:**

Agensi koordinator bertanggung jawab secara langsung kepada kepala cabang atas target yang telah dibebankan kepada mereka dan membawahi para agen blok, sehingga secara otomatis koordinator bertanggung jawab atas baik buruknya agen blok. Tugas dan tanggung jawab agen koordinator adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan program kerja pemasaran dengan tujuan tercapainya pertumbuhan pendapatan premi dengan upaya tercapainya syarat produksi sesuai dengan negosiasi dan tercapainya penagihan minimal

95%, tercapainya produktivitas unit agen minimal 15% setiap bulan dengan penghasilan minimal Rp. 1.000.000-/bulan.

- 2) Menguasai dan mempengaruhi para pemegang polis yang berada di blok desa, antar kota, pertokoan dan perkantoran.
- 3) Melakukan diskusi dan mendistribusikan prospek kepada agen-agenya

#### **f. Agen**

Agen bertanggung jawab langsung kepada kepala cabang tetapi bertanggung jawab pula dengan agen koordinator.

Tanggung jawab dari agen adalah sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan perusahaan dengan cara mencari nasabah sebanyak-banyaknya.
- 2) Membangun kesetiaan pemegang polis melalui kegiatan pengakraban.
- 3) Meningkatkan *skill* dan *knowledge*.

#### **g. Pesuruh**

Tugas dan Tanggung jawab adalah sebagai berikut :

- 1) Bertanggung jawab terhadap persiapan bukti-bukti kas setiap hari sampai dengan persiapan pengiriman bukti setiap bulan.
- 2) Bertanggung jawab dalam menjaga kebersihan, kerapian dan ketertiban kantor.
- 3) Sebagai pembantu umum dalam segala hal yang berhubungan dengan ketatalaksanaan dapur.

## 7. Ruang lingkup kegiatan usaha Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Cabang Jember

### a. Asuransi Jiwa Perorangan yang Ditawarkan dengan Perhitungan Rupiah

Semua pembayaran premi atas polis asuransinya dilakukan dengan menggunakan mata uang rupiah dengan jumlah nominal yang tercantum dalam kuitansi premi. Adapun produk yang ditawarkan adalah sebagai berikut :<sup>97</sup>

#### 1) Asuransi Eka Waktu Ideal (Z1)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung meninggal dunia dalam jangka waktu asuransi, maka pertanggungan sebesar yang tercantum dalam polis akan dibayarkan kepada yang ditunjuk.
- b) Jika tertanggung masih hidup pada waktu habis kontrak, semua premi dasar yang telah diterima oleh badan dibayarkan kepada pemegang polis sebagai pembayaran habis kontrak

Segmen Pasar :

- a) Pekerja Pabrik atau karyawan perusahaan
- b) Guru atau dosen
- c) Pengusaha
- d) Debitur bank
- e) PNS

<sup>97</sup>Emir Gautama I dan Siska Wahyu Merianti, *wawancara*, 13 Desember 2019

## 2) Asuransi Mitra Beasiswa Berencana (MB)

Manfaat :

Jika tertanggung hidup atau meninggal dunia dalam masa asuransi, maka kepada pemegang polis atau yang ditunjuk yang akan menerima pertanggungan. Untuk Dana Kelangsungan Belajar (DKB) terdapat pengaturan sebagai berikut :

- a) Pada masa asuransi, anak yang ditunjuk berumur antara 1 sampai 4 tahun, maka pembayaran sebesar 5% uang pertanggungan dilakukan pada waktu anak berumur 6 tahun.
- b) Pada waktu masuk asuransi, anak yang ditunjuk berumur 5 sampai 10 tahun, maka pembayaran sebesar 20% dari uang pertanggungan dilakukan pada saat anak berumur 12 tahun.
- c) Pada saat masuk asuransi, anak yang ditunjuk berumur antara 12 sampai 13 tahun, maka pembayaran sebesar 30% dari uang pertanggungan dilakukan pada saat anak berumur 15 tahun.
- d) Pada waktu masuk asuransi, anak yang ditunjuk berumur antara 15 sampai 16 tahun, maka pembayaran sebesar 40% dari uang pertanggungan dilakukan pada saat berumur 18 tahun dan masa asuransi berakhir.

Segmen pasar :

Keluarga yang mempunyai anak usia pra sekolah dan sekolah

### 3) Asuransi Mitra Pelangi (DR)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung meninggal dunia karena kecelakaan, maka akan diberikan santunan berupa 2x dari uang pertanggungan.
- b) Jika tertanggung mengalami kecelakaan dan mengakibatkan :
  - (1) Cacat tetap total maka akan mendapatkan biaya pergantian rumah sakit (bila dirawat dirumah sakit) dan bebas premi sampai habis kontrak.
  - (2) Cacat sebagian maka akan mendapatkan biaya pergantian rumah sakit (bila dirawat dirumah sakit) dan mendapat uang pertanggungan sesuai dengan persentase.
- c) Jika tertanggung masih hidup dan sehat pada waktu habis kontrak, maka semua premi dasar yang telah diterima oleh badan dibayarkan kepada pemegang polis sebagai pembayaran habis kontrak dan mendapatkan bonus.

Segmen Pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorat : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)

- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

#### 4) Asuransi Mitra Permata (PM)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis masa kontrak, maka akan diterimakan akumulasi dana sesuai dengan perhitungan sampai dengan habis kontrak
- b) Jika tertanggung meninggal dunia karena sakit, maka akan dibayarkan santunan 100% dari uang pertanggungan (sesuai dengan kelipatan 1,25 sd 5) dan akumulasi dana sesuai perhitungan sampai dengan dengan perhitungan sampai dengan meninggal dunia.
- c) Jika tertanggung meninggal dunia karena kecelakaan, maka akan dibayarkan santunan sebesar 200% dari uang pertanggungan (sesuai dengan kelipatan 1,25 sampai 5) dan akumulasi dana sesuai perhitungan sampai dengan meninggal dunia

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorot : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)

- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaris, pengacara, pilot, akuntan.

### 5) Asuransi Mitra Melati (ME)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai masa asuransi, maka akan dibayarkan akumulasi dana minimal 110% dari uang pertanggung.
- b) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, maka akan dibayarkan santunan sebesar 100% dari uang pertanggung dan akumulasi dana sesuai perhitungan pada saat meninggal dunia

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorat : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

## 6) Asuransi Mitra Cerdas (AG. 58)

Manfaat :

a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis kontrak, maka pemegang polis akan menerima selisih antara realisasi hasil pengembangan dana dengan perhitungan pengembangan dan yang menggunakan bunga garansi 4,5% sampai dengan habis kontrak.

b) Jika tertanggung meninggal dunia pada masa asuransi, maka menerima uang pertanggungan 100% dan akumulasi dana sampai dengan tahun meninggal.

c) DKB dibayarkan kepada anak saat :

Usia 6 tahun : 25%

Usia 12 tahun : 25%

Usia 15 tahun : 25%

Usia 18 tahun : 25%

d) Dana Kelangsungan Belajar (DKB) 4,5% pertahun secara efektif atau 0,37% per bulan secara majemuk.

e) DKB yang telah jatuh tempo tetapi tidak diambil akan mendapatkan bunga sesuai dengan pengembangan investasi riil dan akan dibayarkan pada saat terjadi klaim.

Segmen pasar :

Keluarga yang mempunyai anak pra sekolah dan sekolah untuk memasuki sekolah unggulan.

## 7) Asuransi Mitra Sehat (AG. 59)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis kontrak, maka akan dibayarkan uang pertanggungan 100% dan selisih antara hasil pengembangan dana dengan perhitungan pengembangan dana yang menggunakan bunga garansi 4,5% sampai dengan habis kontrak.
- b) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, maka akan dibayarkan uang pertanggungan 100% dan selisih antara realisasi hasil pengembangan dana dengan perhitungan pengembangan dana yang menggunakan bunga garansi 4,5% sampai dengan habis kontrak.

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorot : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaris, pengacara, pilot, akuntan.

### 8) Asuransi Mitra Guru (AG6)

Manfaat :

- a) Uang pertanggungan (UP) akan meningkat setiap tahun dimulai tahun kedua sebesar 20% dari uang pertanggungan awal.
- b) Akumulasi dana diperhitungkan pada saat tertanggung meninggal dunia dan habis kontrak.

Segmen pasar :

- a) Guru, Pemilik Sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas sekolah
- b) Dosen, dekan, rektor, DIR lembaga Pendidikan, Purek.

### 9) Asuransi Mitra Dana (AG60)

Manfaat :

- a) Uang pertanggungan (UP) meningkat setiap tahun dimulai tahun kedua sebesar 100% dari uang pertanggungan awal.
- b) Akumulasi dana diperhitungkan pada saat tertanggung meninggal dunia dan habis kontrak.

Segmen pasar :

- a) Pengusaha
- b) Birokrat

### b. Asuransi Jiwa perorangan yang ditawarkan dengan perhitungan dollar

Semua pembayaran premi dilakukan dengan menggunakan mata uang rupiah dengan cara jumlah premi yang harus dibayar dalam standart dollar.

Adapun produk yang ditawarkan adalah sebagai berikut :

### 1) Asuransi Mitra Oetama (PC)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis kontrak, maka akan diterimakan nilai tunai habis kontrak.
- b) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi karena sakit, maka akan mendapatkan 100% uang pertanggungan dan nilai tunai tahun berjalan.
- c) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi karena kecelakaan, maka akan mendapat 200% uang pertanggungan dan nilai tunai tahun berjalan.
- d) Tersedia biaya rawat inap sebesar 20% dari uang pertanggungan per hari dimulai hari ketiga selama 90 hari pertahun polis.

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorat : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis( Cina, India )
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

## 2) Asuransi Mitra Poesaka (DP)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis kontrak, maka akan diterimakan nilai tunai habis kontrak.
- b) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi karena sakit, maka akan mendapat 100% uang pertanggungan dan nilai tunai tahun berjalan sampai tahun meninggal.
- c) Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi karena kecelakaan, maka akan mendapat 200% uang pertanggungan dan nilai tunai tahun berjalan

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorot : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

## 3) Asuransi Mitra Seumur Hidup Prima (WP)

Manfaat :

- a) Jika tertanggung hidup sampai dengan habis kontrak, maka akan dibayarkan uang pertanggungan dan bonus.

- b) Jika bertanggung meninggal dunia, maka akan dibayarkan uang pertanggungan dan bonus.

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorat : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)
- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India )
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

#### 4) Asuransi Mitra Abadi (WD)

Manfaat :

- a) Jika bertanggung hidup mencapai usia 90 tahun, maka akan dibayarkan uang pertanggungan yang tercantum dalam polis dan bonus.
- b) Jika bertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, ahli waris yang ditunjuk akan menerima uang pertanggungan dan bonus.

Segmen pasar :

- a) Pejabat PLN, Telkom, Tambang, Pelaut
- b) Kelompok bikorat : pejabat pemerintahan minimal eselon IV, anggota DPRD/DPR, TNI (minimal Kapten)

- c) Karyawan lembaga keuangan (bank, perpajakan, bea cukai, dll)
- d) Karyawan perusahaan minyak
- e) Kelompok etnis (Cina, India)
- f) Kelompok profesi mandiri : dokter, notaries, pengacara, pilot, akuntan.

## **B. Penyajian Data dan Analisis**

Penyajian data merupakan bagian yang mengungkapkan data yang dihasilkan dalam penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah dan analisis data yang relevan. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Setiap penelitian haruslah disertai dengan metode analisis data yang digunakan, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan agar penyajian terarah, maka disesuaikan dengan rumusan masalah sebagai berikut:

### **1. Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan oleh Pemimpin Pada Kinerja Karyawan Di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember dipimpin oleh seorang kepala cabang bernama Bapak Kakung Wahyono. Beliau mulai ditempatkan di perusahaan ini pada tahun 2018. Dalam masa *recovery*, peran pemimpin ibarat ujung tombak yang menentukan kemana perusahaan akan diarahkan sehingga sangat berpengaruh terhadap upaya pemulihan perusahaan. Sosok seorang pemimpin menjadi penting ketika

berbicara mengenai figur yang menjadi contoh sekaligus nahkoda selaku pengambil keputusan terbesar di sebuah perusahaan.

**a. Pemanfaatan Elemen Motivasi Oleh Pemimpin Pada Masa Recovery AJB Bumiputera 1912 Jember**

Upaya dalam memotivasi karyawannya supaya semangat bekerja diungkapkan Bapak Kakung sebagai berikut :

“Saya juga mendorong mereka dengan semangat-semangat ketika rapat atau pertemuan lainnya supaya bisa memenuhi target dan membangun kembali perusahaan, motivasi saya selalu begini mbak, teruslah bekerja. Sekali kamu berhenti kamu akan tertindas dan tergilas.”<sup>98</sup>

Tidak hanya dengan kata-kata, salah satu cara Bapak Kakung memotivasi karyawannya melalui pemberian contoh terhadap diri sendiri :

“Seorang pemimpin harus seperti itu, baik jadi pimpinan disini maupun bawahan disana, contohnya saja disini saya datang di kantor terlebih dahulu. Jam 6 sudah ada disini. Dengan sendirinya mereka yang telat akan sungkan. Pemimpinku saja memberi contoh, knapa saya tidak bisa mencontohnya? Dan saya tidak pernah ganggu tugas temen-temen mbak, selagi saya bisa maka akan saya kerjakan sendiri. Bukan saya membaguskan diri saya sendiri, Selama memimpin disini saya tidak pernah memerintah. Kalau samean tidak percaya bisa langsung tanya ke mbak Siska atau mas Egi, saya hanya memberikan contoh. Tidak pernah memerintah dengan target tertentu, karna kondisi kantor seperti ini dan juga kebanyakan agen sudah tua, sudah tau jobnya sendiri-sendiri, yang penting saya mencontohkan yang baik supaya mendapatkan hasil dan target supaya dapat bonus juga. kalo gamau ikut yasadah berarti mereka tidak dapat uang.”<sup>99</sup>

<sup>98</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 06 Desember 2019

<sup>99</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

Hal ini dibenarkan Bapak Totok selaku salah satu agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember :

“Dan setelah itu ada evaluasi di akhir bulan dengan rapat dengan membahas program kerja sebulan ke depannya sambil didorong dan disemangati agar bisa mencapai target manajemen”<sup>100</sup>

**b. Pemanfaatan Elemen Lingkungan Kerja Oleh Pemimpin Pada Masa *Recovery* AJB Bumiputera 1912 Jember**

Upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman diungkapkan Bapak Kakung sebagai berikut :

“Sedangkan dalam hal menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, aku tidak menekan teman-teman mbak. dan tidak ada tuntutan untuk agen, kalo dulu dipressing dan ditekan dengan target sampai berapa setiap bulannya sampai akhir tahun harus dapet berapa tahunnya. Kalo sekarang tidak, jangankan bertanya seperti itu, klaim saja belum dibayar. Intinya sekarang fokus kepada mengembalikan kepercayaan nasabah dengan sedikit-sedikit mengurai klaim nasabah iya mbak justru perintah itu dari pusat, karena kita hanya pelaksana. uangnya kan dri pusat mbak. Hal ini tidak terkecuali juga kepada OB. kita seperti keluarga sekali. yang tidak ada yang membuat minuman yasudah buat sendiri. nyuci mobil sendiri depan kantor tidak pernah menyuruh. Disini kami seperti keluargaan sekali, dan itu hal yang penting guna meningkatkan kinerja mereka. Sebisa mungkin ini menjadi rumah kedua mereka supaya mereka nyaman dalam bekerja mbak”<sup>101</sup>

Hal ini didukung oleh perkataan salah satu agen yang bernama

Bapak Totok :

“Kalo tekanan dari atasan disini sih tidak ada mbak, disini lingkungannya juga sudah seperti keluarga sendiri, Cuma sebagai agen saya tetap berusaha memenuhi target yang tertera di penagihan itu, dulu targetnya 90% sampai 100%, kalo sekarang Cuma 60% atau 70% saja dari yang ditargetkan. Saya tidak merasa terdesak dan terpaksa. Tapi meskipun target

<sup>100</sup>Totok, wawancara, Jember, 27 Desember 2019

<sup>101</sup>Kakung Wahyono, wawancara, Jember, 06 Desember 2019

banyak saya tidak ditekan, karena memang kalau dalam situasi seperti ini ga bisa mbak, nanti malah menimbulkan stress kerja mbak”<sup>102</sup>

### c. Pemanfaatan Elemen Kompensasi Oleh Pemimpin Pada Masa

#### *Recovery* AJB Bumiputera 1912 Jember

Dalam pemberian kompensasi Bapak Kakung mengungkapkan

bahwa :

“Sedangkan saya ketika memberikan kompensasi ya sesuai dengan kesepakatan di awal, seperti masuk setengah 8, istirahat jam 12 sampai jam 1 dan pulang setengah 5. Karena yang namanya definitif kan harus disiplin mbak, kan mereka digaji juga. Kalo agen itu bebas keluar masuk dan bahkan banyak yang keluar masuk karena mereka tidak seperti karyawan definitif. Banyak memang yang keluar dulu karena berbagai kasus, tapi bukan karena ketidaknyamanan pemimpin atau kompensasi yang membuat mereka tertekan.”<sup>103</sup>

Pernyataan Bapak Kakung didukung dengan apa yang dikatakan

oleh Bapak Totok selaku salah satu agen perusahaan AJB Bumiputera:

“Saya sudah cukup lama disini mbak, sudah cukup terasa susah senangnya. Senangnya ya waktu dapet bonus, susahnya ya saat-saat seperti ini. Kalo dulu itu cari nasabah enak sekarang agak terhambat dengan adanya kejadian ini. Kalo dulu dioptimalkan di bagian produksi dan penagihan, tapi kalo sekarang prioritasnya di bagian penagihan. Karena sejak adanya berita kemarin ini untuk menawarkan produk cukup susah.”<sup>104</sup>

### d. Pemanfaatan Elemen Komunikasi Internal Oleh Pimpinan Pada

#### Masa *Recovery* AJB Bumiputera 1912 Jember

Upaya Bapak Kakung dalam menjalin komunikasi internal yang

baik guna meningkatkan kinerja karyawan diungkapkan sebagai berikut

:

<sup>102</sup>Totok, wawancara, Jember, 27 Desember 2019

<sup>103</sup>Kakung Wahyono, wawancara, Jember 11 Desember 2019

<sup>104</sup>Totok, wawancara, Jember, 27 Desember 2019

“Agar mereka bisa bekerja dengan sepenuh hati dan mampu menjalankan apa yang saya perintahkan sesuai perintah atasan, saya menggunakan bahasa kebersamaan, kemitraan, dan kekeluargaan dalam berkomunikasi dengan mereka mbak. Komunikasi internal disini rutin kita lakukan setiap hari, setiap minggu, setiap rapat, setiap bulan, bahkan setiap seminggu sekali ada *meeting* antar *supervisor*.”<sup>105</sup>

Dalam hal menyampaikan perintah ke bawahan ketika mendapat perintah dari atasan supaya tetap terjalin komunikasi internal yang baik

Bapak Kakung menuturkan sebagai berikut :

“Kalo perintah dari atasan sampai ke saya bahasanya jelas tidak sama. Lebih merangkul daripada kemitraan kerja (agen) karena tidak terikat dan kita bekerja tidak semata-mata karena digaji, namun karena rasa kekeluargaan dan kemitraan yang sangat erat dan sudah sejak dulu asas itu kami terapkan sesuai dengan visi misi Bumiputera. Lain lagi kalo saya merintah ke mas Egi atau ke mbak Siska, itu saklek. Saklek itu ada ikatan dan komitmen karena digaji. Semisal di pusat kalo saya diperintahkan tidak saya lakukan dapat punishment, maka saya juga bisa memberikan punishment kepada mas Egi dan mbak Siska tapi bahasa dan punishmentnya berbeda, intinya pusat memerintahkan agar supaya bisa mengoptimalkan dari sektor penagihan dan mempersempit terjadinya pembatalan kontrak atau dijual ditengah kontrak”<sup>106</sup>

#### **e. Pemanfaatan Kepemimpinan Oleh Pemimpin Pada Masa *Recovery***

##### **AJB Bumiputera 1912 Jember**

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, Bapak Kakung selaku kepala cabang AJB Bumiputera 1912 yang kini tengah berada dalam masa *recovery* menggunakan cara memimpin seperti berikut:

“Kalo dalam memimpin saya begini mbak, menyelaraskan daripada suatu kondisi ketika memimpin disini, kalo kondisi

<sup>105</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

<sup>106</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 06 Desember 2019

seperti ini saya lebih mengedepankan rasa pemerataan dan keadilan ketika banyak antrian klaim. Seumpamanya ada orang yang antriannya terlalu lama disini tidak didahulukan kan kasian mbak, jadi saya disini sebagai pemimpin tidak egosi mengesampingkan untung saja. Tapi juga dalam menjadi pimpinan juga memperhatikan nasabah. Karena kalo dulu dalam waktu 2 bulan bisa membayarkan klaim sebesar 4 milyar. Sekarang harus antri dulu karena kondisi seperti ini. Disini saya juga menyesuaikan mbak, bukan cuma taunya menyuruh-nyuruh temen-temen saja, tapi juga saya turut menghadapi nasabah dan menjelaskan ketika ada nasabah yang datang ke kantor. Kebanyakan nasabah kan pengen cepet selesai mbak. Selain itu saya juga harus mengesampingkan dan manahan rasa emosi ke temen-temen dan nasabah. Jadi seakan-akan saya pelayan dari nasabah dan temen-temen untuk menjembatani, dan melayani ketika saya mendapatkan perintah dari atasan dan menyampaikan kepada teman-teman supaya gimana caranya agar perusahaan ini bisa bangkit kembali dan membayarkan klaim”<sup>107</sup>

Bapak Kakung juga mengatakan bahwa :

“Setiap kepala cabang itu beda-beda *skillnya* mbak, ada yang merasa jadi bos, jadi pemimpin, jadi *leader*, macem-macem. Kalo jadi bos Cuma nyuruh, kalo jadi *leader* bisa memimpin tapi ga bisa ngasih contoh, nah kalo pemimpin itu baru. Triknya itu seseorang bisa dikatakan pemimpin ada kriterianya, yaitu berani berkorban, jadi tulodho (contoh), bisa mengayomi temen-temen. Ya sesuai dengan teori 4 itu mbak, *planning, organizing, actuating, dan controlling*.”<sup>108</sup>

Pedoman-pedoman itulah yang diterapkan oleh Bapak Kakung kepada para karyawannya. Berbagai pengalaman yang didapat menjadikan Bapak Kakung lebih bisa memposisikan diri sebagai pemimpin di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Secara tidak langsung di perusahaan ini beliau merangkap sebagai bawahan dan juga atasan yang tugasnya meneruskan perintah kepada karyawannya. Karena pada dasarnya

<sup>107</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 06 Desember 2019

<sup>108</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

penyampaian perintah dari atasan pusat sangat berbeda dengan cara meneruskannya kepada bawahan di perusahaan yang dikelolanya.

Pada dasarnya perintah yang berasal dari atasan tersebut merupakan sebuah usaha penyembuhan perusahaan yang diambil oleh pemimpin. Keputusan tersebut tidak lepas dari kebijakan-kebijakan yang ada di dalamnya. Meliputi upaya melakukan motivasi kerja, menjalankan komunikasi internal yang baik, pemberian kompensasi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya, dan juga cara memimpin yang efektif digunakan ketika masa *recovery* ini. Wujud penerapan itu bisa tercermin melalui berbagai kegiatan sehari-hari.

Penerapan ini mungkin bisa dilakukan dengan mudah apabila sebuah perusahaan masih dalam keadaan yang tergolong sehat, namun menjadi berbeda ketika sebuah perusahaan tersebut tengah mengalami masa pemulihan (*recovery*) seperti perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Termasuk menjadi pemimpin di dalamnya yang tentunya juga tidak mudah ketika harus memegang dua peran sekaligus. Secara otomatis kepala cabang harus mempunyai sikap dalam memposisikan diri menjadi penengah, menjadi jembatan, dan sekaligus menjadi contoh dalam penerapan perintah dari atasan pusat.

Mengutip dari perkataan dan juga kebijakan yang diambil Bapak Kakung selaku kepala cabang, bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan beliau dalam memimpin perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember yakni gaya kepemimpinan situasional ketika beliau menjadi kepala cabang di

perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Sedangkan selama menjadi bawahan dan menyampaikan perintah dari atasan pusat AJB Bumiputera, beliau menggunakan gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership Style*) yang turut serta dalam melayani nasabah dan melayani karyawan ketika ada yang perlu bantuan dalam hal menghadapi nasabah. Dua kepemimpinan itu diyakini beliau bisa membantu dan mengurangi beban kantor pada masa *recovery* perusahaan ini.

Beberapa faktor yang mendasari Bapak Kakung dalam menerapkan kepemimpinan situasional meliputi :

- a. Keadaan perusahaan yang dinamis, dalam hal ini Bapak Kakung membaca situasi dan perubahan perusahaan yang mengalami masa krisis.
- b. Perlunya membangun hubungan antar pribadi di sekeliling pemimpin dengan membuka lebar-lebar jalur komunikasi dengan bawahan.
- c. Perlu adanya pengarahan dan bagaimana tugas itu bisa dicapai melalui dukungan sosioemosional kepada bawahan guna mencapai tujuan bersama.

Sedangkan penggunaan kepemimpinan melayani (*Servant leadership*) didasari oleh beberapa hal, meliputi :

- a. Banyaknya nasabah yang datang ke kantor untuk meminta informasi keselamatan dana mereka yang ada di perusahaan.

- b. Perlu adanya pelayanan kepada nasabah untuk mencapai tujuan kelompok dengan cara melayani orang lain, baik kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama.
- c. Perlu adanya penanganan langsung untuk menyembuhkan sebuah perusahaan.

## **2. Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Masa Recovery di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi internal, dan kepemimpinan tentu perlu adanya keikutsertaan serta dukungan berbagai pihak yang ada di dalamnya. Karena pada dasarnya keberhasilan dan pencapaian visi misi sebuah perusahaan tergantung pada kinerja karyawan, agen, atau bagian lain yang ada di perusahaan tersebut.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Kakung selaku kepala cabang perusahaan AJB Bumiputera bahwa beliau tidak bisa berdiri sendiri :

“Disini menurut saya tidak ada pemimpin mbak sebenarnya, hanya sebutan saja. oke lah saya yang bertanggung jawab gapapa, akan tetapi saya disini berdiri sendiri tidak akan bisa, disini saya dibantu mbak siska sama mas egi, masak semuanya saya yang handel kan gak bisa, saya membutuhkan mereka untuk membantu agar supaya visi misi perusahaan ini terpenuhi. seperti itu mbak”<sup>109</sup>

<sup>109</sup>Kakung Wahyono, *wawancara*, Jember, 09 Desember 2019

**a. Dukungan Dalam Hal Penerapan Motivasi Kerja Pada Masa Recovery di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Karyawan juga turut serta mendukung upaya atasan dalam hal pemberian motivasi kepada karyawan guna membantu perusahaan dalam masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Hal ini diungkapkan oleh Emir Gautama I selaku karyawan definitif di masa *recovery* :

“Kalau segi motivasi ya pasti kami dimotivasi dari pemimpin, karena kami sangat membutuhkan itu di masa ini. Kami mendukung kebijakan ini ya harus bekerja, karna kita punya tanggungan yang harus dibayarkan. Kalo dulu itu motivasinya semangat bekerja supaya banyak produk yang bisa ditawarkan kepada nasabah, sekarang motivasinya harus kuat bekerja, sabar, dalam menghadapi nasabah yang datang komplain, mengajukan klaim, marah dsb. Supaya kita bisa sama-sama melewati masa krisis ini.”<sup>110</sup>

Hal ini didukung ucapan bapak Totok selaku agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember tentang motivasi yang diberikan :

“Bentuk motivasi disini sedikit banyak ya pasti ada mbak, melalui semangat yang diberikan pemimpin, setiap rapat, setiap ada pertemuan, dengan itu saya jadi ada tekad bagaimana harapan manajemen harus terpenuhi dengan target penagihan produksi, tidak akan lepas dari itu, tiap bulan ya seperti itu. Dan saya juga turut mendukung kebijakan pemimpin untuk memotivasi diri saya sendiri dengan target itu.”<sup>111</sup>

<sup>110</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

<sup>111</sup>Totok, *wawancara*, Jember, 27 Desember 2019

**b. Dukungan Dalam Hal Penerapan Lingkungan Kerja Pada Masa *Recovery* di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Perubahan penerapan kondisi lingkungan kerja dirasakan oleh Emir Gautama I dan Siska Wahyu Merianti selaku karyawan definitif di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Berikut dukungan mereka atas upaya tersebut :

“Sedangkan dalam hal lingkungan kerja, Kalau dulu santai. kalau sekarang harus lebih santai lagi dan tenang, karena pada dasarnya kami tidak memakai uang orang. Ini memang beban tapi tidak boleh dianggap sebagai beban agar tidak menjadi sesuatu yang memberatkan. Pimpinan juga mengatakan harus lebih santai. Harus menciptakan suasana yang seperti itu, karna kondisi ini akan terlihat berat apabila dibuat beban. Ada longgar ya kita bicara dan bermain game, bercanda, Supaya tidak *stress*”<sup>112</sup>

Hal ini juga dikatakan oleh mbak Siska selaku kasir di perusahaan AJB Bumiputera tentang lingkungan kerja yang ada di kantor perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember pada masa *recovery* ini :

“Kalo saya tidak pernah ditekan sesuai dengan target dek, kerja sesuai porsinya. Kalo dalam hal mengambil peran cara saya ya dengan meneruskan komunikasi dari atasan kepada nasabah dek, karena yang berhadapan langsung dengan nasabah kan saya sama mas Egi. Untuk mewujudkan pembangkitan perusahaan saya selalu siap melayani, kasih penjelasan, kalo disini kan tidak sepenuhnya kasir jadi sambil melayani, jadi apabila nasabahnya ada yg meminta informasi ya saya kasih sesuai dengan keadaan kantor sebenarnya dan sesuai dengan perintah dari atasan”<sup>113</sup>

<sup>112</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

<sup>113</sup>Siska, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

**c. Dukungan Dalam Hal Penerapan Kompensasi Pada Masa *Recovery* di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Dukungan dalam hal pemberian kompensasi oleh atasan juga dilakukan oleh Emir Gautama I selaku karyawan definitif di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember :

“Kalo kompensasi tetap sesuai kesepakatan seperti dulu. Tidak ada perubahan dari dulu sampai sekarang. Hanya kemarin sempat telat 1 sampai 2 bulan gaji belum terbayarkan, tapi setelahnya lancar lagi. Kami memaklumi lah karena kondisi perusahaan yang demikian. Kami tetap bekerja seperti biasanya”<sup>114</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Totok selaku agen perusahaan :

“Kalo kompensasi secara otomatis sudah ada mbak disini di perusahaan. Tidak ada perubahan, Cuma karena sekarang nyari nasabah susah, bonus ya tidak seperti dulu mbak. Ya maklumlah mau gimana lagi, kami tetap mendukung kebijakan itu”<sup>115</sup>

**d. Dukungan Dalam Hal Penerapan Komunikasi Internal pada Masa *Recovery* di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Peran karyawan mendukung upaya atasan dalam hal pemberian komunikasi internal bagi karyawannya guna membantu perusahaan dalam masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember. Hal ini diungkapkan Siska selaku kasir sebagai berikut :

<sup>114</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

<sup>115</sup>Totok, *wawancara*, Jember, 27 Desember 2019

“Jadi kami mendukung atasan dalam hal komunikasinya melalui proses komunikasi dari pimpinan. Setelah atasan ngasih informasi nanti kita tinggal jelaskan kepada nasabah. Sama seperti kasir juga, semua yang melayani nasabah diharuskan seperti itu. Semisal meminta informasi keuangan atau klaim. Ya kita harus menyampaikan. Karena kita tidak mengelola uangnya, kita hanya menghadapi nasabahnya saja. Jadi dengan demikian disini pertukaran informasi dan komunikasi lancar”<sup>116</sup>

Berikut penuturan Bapak Totok selaku salah satu agen di perusahaan AJB Bumiputera 1912 cabang Jember yang merasakan kondisi komunikasi pada masa *recovery* :

“Kalo komunikasi disini lancar mbak, karena disini kan orang lama semua, sampai sekarang belum ada rekrutmen baru untuk agen, karena ya masih seperti ini kondisinya. Semua saling tukar informasi untuk saling tau bagaimana cara menghadapi nasabah yang seperti ini dan itu, ya sharing aja mbak. Disini juga ada arisan tiap bulannya, itu sebagai sarana kumpulan rutin mbak, mengobrol, dan menjalin kerukunan. Sampai sekarang masih ada supaya komunikasi disini tetap enak dan lancar”<sup>117</sup>

**e. Dukungan Dalam Hal Penerapan Kepemimpinan pada Masa Recovery di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Semua bagian mengaku dominan mengambil peran mematuhi dan melakukan perintah dari atasan guna membantu *recovery* perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh Mas Egi selaku karyawan definitif di perusahaan AJB Bumiputera:

“Sebenarnya dalam pengambilan keputusan karyawan ini tidak begitu mengambil peran dek, semua kebijakan kami terima karena kami disini hanya sebagai orang yang menjalankan saja. kami menyampaikan apa adanya secara langsung dan tidak bertele-tele sesuai perintah apabila nasabah bertanya tanya

<sup>116</sup>Siska Wahyu, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

<sup>117</sup>Totok, *wawancara*, Jember, 27 Desember 2019

tentang klaim dan bagaimana keadaan perusahaan. Kami sekarang tengah berusaha mengembalikan kepercayaan nasabah. Sedangkan dalam hal lain semua punya peran disini, semuanya terlibat disini. Kalo ditanya dukungan kepada kepemimpinan, kami ya sangat mendukung, karena di pusat kan pasti sudah dirembuk dan dirunding kebijakan apa yang harus diambil dalam kepemimpinan di masa ini. Dan kami cukup mengambil peran memberi penjelasan apa adanya dari kantor atasan kepada nasabah, kondisinya seperti ini”<sup>118</sup>

Menurut hasil penelitian yang dilakukan, setiap bagian-bagian dari perusahaan AJB Bumiputera semuanya mengambil peran tersendiri dalam hal motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi internal, dan kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja mereka selama masa *recovery* perusahaan. Beberapa bentuk dukungan tersebut antara lain :

- a. Melakukan penerusan informasi dari pimpinan
- b. kemudian menghargai motivasi yang diberikan atasan dengan menjadikan pencapaian target kepada diri sendiri
- c. Menyeimbangkan keadaan dengan bersikap tenang dan santai menghadapi nasabah yang berdatangan supaya lingkungan kerja tetap nyaman
- d. Tetap menjaga komunikasi dengan rapat dan kumpulan rutin supaya tetap terjalin kekeluargaan
- e. Memaklumi apabila kompensasi terkadang telat karena keadaan perusahaan yang masih belum stabil

---

<sup>118</sup>Emir Gautama I, *wawancara*, Jember, 12 Desember 2019

- f. menghargai segala keputusan dari atasan. karena sebenarnya karyawan hanya bisa membantu pencapaian tujuan perusahaan dengan menjadi pelaksana dari sebuah perintah dari atasan.

### C. Pembahasan Temuan

Mengacu pada hasil Observasi, Wawancara dan Dokumentasi serta analisa data yang sudah dilakukan dan mengacu pula pada focus masalah, maka disini peneliti akan membahas temuan-temuan di lapangan.

Mengenai motivasi kerja, komunikasi internal, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember adalah sebagai berikut :

#### 1. Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan oleh Pemimpin Pada Kinerja Karyawan Di Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember

Dalam pemanfaatan elemen motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi internal, dan kepemimpinan kepada kinerja karyawannya di masa *recovery*, kepala cabang perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember menggunakan 2 jenis gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan situasional ketika menjadi kepala cabang, dan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) ketika menjadi bawahan dari pusat yang tugasnya menjadi penyampai perintah dari atasan pusat.

Kepemimpinan situasional digunakan dengan menyesuaikan kondisi yang ada, sehingga disebutkan bahwa cara memimpin antara dulu sebelum masa krisis berbeda daripada masa *recovery* ini. Sedangkan kepemimpinan *servent leadership* atau kepemimpinan yang melayani diterapkan guna mengambil sikap dalam keikutsertaan dalam melayani sekaligus menjadi penyampai perintah dari atasan pusat.

Diantara kedua kepemimpinan tersebut gaya kepemimpinan yang lebih dominan yakni gaya kepemimpinan situasional karena selain dianggap lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan ini merupakan sebuah kepemimpinan yang fleksibel digunakan dengan menyesuaikan keadaan perusahaan. Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) bisa diterapkan di dalamnya ketika keadaan dalam perusahaan tersebut memerlukannya.

Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan situasional yang diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard dalam buku Miftah Thoha *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Dalam buku ini disebutkan hal yang mendasari kepemimpinan situasional yakni kadar petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut (karyawan) yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 63

Akan tetapi penerapan teori tersebut tidak sepenuhnya diterapkan dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember, karena pihak perusahaan sudah cukup mengetahui kematangan para karyawannya dalam menjalankan tugas sehingga tidak perlu lagi diragukan keahliannya dalam membantu pemimpin menyembuhkan perusahaan di masa *recovery* ini. Dan kedua alasan tersebut dirasa cukup untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional.

## **2. Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Kepada Para Karyawan Dalam Masa *Recovery* Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

Berdasarkan hasil analisis data diatas bentuk peran masing-masing bagian perusahaan dalam penerapan motivasi kerja, komunikasi internal, kompensasi, dan lingkungan kerja pada karyawan di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember terdiri dari beberapa dukungan, meliputi :

- a. Dukungan dalam hal penerusan perintah dari atasan.

Dukungan ini dianggap paling tepat karena isi dari perintah itu meliputi beberapa indikator yang harus disembuhkan dalam perusahaan, meliputi:

- 1) Masalah pemulihan kepercayaan nasabah
- 2) Membayarkan klaim yang diajukan nasabah

- 3) Tidak membuat kecewa nasabah dengan pelayanan dan juga berbagai pertanyaan nasabah yang terkesan khawatir akan klaim yang tidak terbayarkan.
  - 4) Membuat senyaman mungkin teman-teman atau karyawan yang ada, karena tidak adanya karyawan maka tidak ada yang akan menjalankan tugas-tugas tersebut.
- b. Dukungan dalam hal keikutsertaan menerapkan dan meningkatkan kinerja atas pemberian motivasi dari pimpinan, komunikasi internal yang lancar dan kekeluargaan, kompensasi yang tidak mengikat, serta nyamannya lingkungan kerja yang telah diberikan dan diciptakan oleh pemimpin.

Dukungan yang dirasa dominan dilakukan yakni mengambil peran dalam hal meneruskan perintah dari atasan pusat yang disampaikan oleh kepala cabang selaku pemimpin mereka. Langkah itu dianggap paling pokok ketika menghadapi masa *recovery* ini. Karena para karyawan menganggap masa ini adalah masa *urgent* yang tidak bisa mengambil langkah sendiri karena ditakutkan malah memperburuk keadaan. Selain daripada itu, dengan meneruskan perintah dari atasan, otomatis karyawan turut serta ikut mendukung penerapan peningkatan kinerja melalui penghargaan motivasi kerja dari pimpinan, memanfaatkan komunikasi yang lancar, kompensasi yang tidak mengikat dan lingkungan kerja yang nyaman.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Prof. Dr. Sondang. P. Siagian dalam buku *Teori dan Praktek Kepemimpinan*: “Seseorang pemimpin yang baik adalah orang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan – tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dengan menggunakan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan”.<sup>120</sup> Teori ini terbukti dengan kutipan perkataan Bapak Kakung yang menyebutkan bahwa beliau tanpa karyawan dan bagian lain tidak akan bisa dan tidak mungkin berdiri sendiri dalam menjalankan keputusan yang ada dalam perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember.

---

<sup>120</sup>Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, 22

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dengan mengacu pada fokus masalah, dengan menggunakan metode kualitatif maka dapat disajikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala cabang perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember dalam hal pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan pada masa *recovery* mengadopsi gaya kepemimpinan situasional dengan berdasar kepada 3 alasan yakni kadar petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut (karyawan) yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu. Akan tetapi, penerapan teori tersebut tidak semuanya dilakukan oleh pimpinan, karena cukup dengan 2 alasan dari 3 alasan yang digunakan yaitu kadar petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan.
2. Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan kepada para karyawan dalam masa *Recovery* Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember mendukung dalam hal penerusan perintah dari atasan.

Dukungan ini dirasa paling banyak membantu, karena dengan mengikuti perintah dan melaksanakan perintah dari atasan, secara tidak langsung karyawan turut serta dalam penerapan motivasi kerja, komunikasi internal, kompensasi, dan lingkungan kerja untuk mengurangi beban kantor di masa *recovery* perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember ini.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil temuan, maka penulis memberikan saran-saran sebagai rujukan yang dipertimbangkan dan bisa memajukan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember sebagai berikut :

1. Perusahaan AJB Bumiputera diharapkan dapat meneruskan gaya kepemimpinan tersebut dengan tetap berpegang pada 3 pertimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional untuk menghindari kesalahan-kesalahan di masa *recover* perusahaan yang dianggap urgent.
2. Bagi peneliti yang akan datang diharapkan bisa menambah fokus penelitian tentang perkembangan dan keberhasilan perusahaan ini dalam mengatasi masa krisis yang kini dihadapi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amar, Abu. 2018 : Skripsi : *Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan TVRI Jawa Timur*, UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Andjarwati, Tri. 2015. Jurnal penelitian : *Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland*, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Vol.1 No.1.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyanti, Elsy. 2016. Skripsi : *Pengaruh Budaya Kerja, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada USPPS (Unit Simpan Pinjam Pola Syari'ah) Ausath Ponpes Darussalam Blokagung Banyuwangi*, Fakultas Syariah IAIN Jember.
- Asriyanto, Nur Abib. 2013. Skripsi : *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kalika Intergraha Di Semarang*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Astari, Nidya Alyssa. Jurnal penelitian : *Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Turnaround Pada Perusahaan Yang Mengalami Financial Distress*”, Diakses tanggal 19-12-2019.
- Ayu, Dwi. 2016. Skripsi : *Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Jember*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember.
- Brasit, Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin. 2019. Skripsi : *Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk)*.
- Chrisnanda, Dody. 2017. Skripsi : *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mas Sumbiri*, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Eko, Enggar Dwi Jatmiko, Bambang Swasto, dan Gunawan. 2015. Skripsi : *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)*, Jurnal Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

- Fachrudin, Khaira Amalia. 2008. Jurnal penelitian : *Faktor-Faktor Yang Meningkatkan Peluang Survive Perusahaan Kesulitan Keuangan*, Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Sumatera Utara.
- Hasibun, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* . Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Kasenda, Ririvega. 2013. Jurnal penelitian : *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado*, Jurnal Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi.
- Kasmirudin, Gita Lestari. 2017. Jurnal penelitian : *Pengaruh Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Industri Media PT. Riau Media Televisi (RTV) Pekanbaru*”, Jurnal Universitas Riau.
- Katini, A.Aji Tri Budianto dan Amelia. 2015. Jurnal penelitian : *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta*, Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang.
- Kiswanto, M. 2010. Jurnal penelitian : *Pengaruh kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*. Jurnal eksis Samarinda Politeknik Negeri Samarinda.
- Machasin, Abdul Kadir, Marnis. 2014. Jurnal penelitian : *Pengaruh Ability, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan redaksi PT Riau pos intermedia Pekanbaru*, Jurnal ekonomi, volume 22 No.2.
- Marta, Gannang Akbar Dwi. 2016. Skripsi : *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Agen Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Jember.
- Milviyati, Lisma. 2017. Skripsi : *Peranan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III Medan*, Fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Sumatera Utara Medan.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya).
- Muhadjir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Mustika, Agnes. 2013. Jurnal penelitian : *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska*

*Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013*), Jurnal Among Makarti Vol.6 No.12.

Nitasari, Riani. 2016. Skripsi : *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember*, Universitas Jember.

Prasetya, Nela Pima Rahmawanti, Bambang Swasto, dan Arik. 2014. Jurnal penelitian : *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang.

Pratiwi, Lian Cantika Dwi. 2016. Skripsi : *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Dan Bni Syariah Cabang Jember Dan Banyuwangi*, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Prestawan, Anang. 2010. Skripsi : *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Surakarta*, Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Purnaningsih, Nur Annisa Agustini, Ninuk. 2019. Jurnal penelitian : *Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi*, Jurnal Komunikasi Pembangunan, IPB, Vol. 16 No.01.

Rahmawati, Inung Laila. 2013. Skripsi : *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kondisi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Karyawan Pada Bumiputera 1912 Jember*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Rostina, Nina. Jurnal penelitian : *Faktor-Faktor Peluang Pada Perusahaan - Perusahaan Yang Terkena Dampak Krisis Global*, Diakses tanggal (19-12-2019).

Sari, Elisa. 2018. Jurnal penelitian : *Pendekatan Hierarki Abraham Maslow Pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Madubaru (PG Madukismo) Yogyakarta*, Jurnal Pendekatan Hierarki Abraham, Vol.6 No.1.

Sari, Yuanita Widyanti Sofiana. 2016. Jurnal penelitian : *Pengaruh Komunikasi Internal, Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di BPR Nur Semesta Indah Kencong Kabupaten Jember*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Saydam, Gouzali. 1997. *Kamus Istilah Kepegawaian*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.

- Subekti, Eka Sri. 2018. Skripsi : *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pegawai Pada Sma Swasta Muhammadiyah 2 Medan*, Universitas Medan Area, Medan.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Babun, dkk. 2017. *Pedoman Penulis Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1997. *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Rinkra Cipta.
- Utami, Sumainah Fauziah, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Hamidah Nayati. 2016. Jurnal penelitian : “*Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*”, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universitas Brawijaya Malang.
- Wardhana, Aditya. 2015. Jurnal : *Analisis Faktor-Faktor Pembentuk Service Recovery Pada Top Brand Perusahaan Penyedia Jasa Rental Mobil Di Indonesia Berdasarkan Persepsi Pelanggan Korporasi*, Prosiding Snapp2015 Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora.
- Wijayanto, Andi. 2012. Jurnal penelitian : *Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Apj Semarang*, Jurnal Administrasi Bisnis Fisip Universitas Diponegoro, Vol.1 No.1.
- Yadhalubi, Ila. 2006. Skripsi : *Aplikasi Manajemen Koperasi Di KP-RI Universitas Jember*, Institut Agama Islam Negeri Jember.

IAIN JEMBER

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER PENELITIAN	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan.	1. Motivasi Kerja 2. Komunikasi Internal 3. Kompensasi 4. Lingkungan kerja 5. Kepemimpinan	a. Pengertian motivasi kerja b. Manfaat Motivasi Kerja c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja d. Pengertian Komunikasi Internal a. Indikator komunikasi Internal b. Jenis-Jenis Komunikasi Internal c. Pengertian kompensasi d. Bentuk-Bentuk Kompensasi e. Tujuan Kompensasi f. faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi a. Pengertian Lingkungan Kerja b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja a. Pengertian kepemimpinan b. Fungsi kepemimpinan c. Jenis-jenis gaya kepemimpinan	1. Informan a. Pimpinan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember b. Karyawan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember c. Nasabah perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember d. Agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember	A. Pendekatan Kualitatif B. Jenis Penelitian: Deskriptif C. Teknik Penentuan Subjek Penelitian: Teknik <i>Purposive</i> D. Teknik Pengumpulan Data: a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi E. Teknik Analisis: Deskriptif Keabsahan Data: Triangulasi Sumber	1. Bagaimana Pemanfaatan Elemen Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Masa <i>Recovery</i> Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember? 2. Bagaimana Peran Masing-Masing Bagian Perusahaan dalam Penerapan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan pada Masa <i>Recovery</i> di Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember?

		6. Kinerja karyawan	a. Pengertian Kinerja Karyawan c. Pengukuran Kinerja Karyawan d. Faktor Penunjang Kinerja Karyawan.		
--	--	---------------------	---	--	--



KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Mataram No. 01 Mangli Telp. (0331) 428104 Fax (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
website [www.iajn-jember.ac.id](http://www.iajn-jember.ac.id) email [febi.iajn-jember@gmail.com](mailto:febi.iajn-jember@gmail.com)

Nomor : B-864/In.20/7.a/PP.00.9/11/2019  
Lamp : 1 (satu)  
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.

**Kepala Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB)  
Bumiputera 1912 Jember**

Di-

**TEMPAT**

*Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa dalam rangka meningkatkan profesionalisme mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah IAIN Jember. Maka Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Prodi Perbankan Syariah mendelegasikan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam semester VII.

Sehubungan dengan hal tersebut, mohon berkenan bapak/Ibu untuk menerima mahasiswa kami agar dapat melaksanakan kegiatan Penelitian di instansi yang bapak/ibu pimpin mulai tanggal 1-20 Desember 2019.

Sedangkan seluruh mekanisme pelaksanaan Penelitian tersebut diberikan kewenangan sepenuhnya kepada mahasiswa untuk mengikuti aturan yang berlaku di lembaga yang bapak/Ibu pimpin. Adapun data mahasiswa ybs, sebagaimana terlampir.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.*

Jember, 14 November 2019

Ah. Dekan FEBI

Wakil Dekan I Bidang Akademik



Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I

NIP. 197308301999031002

Tembusan :

1. Rektor sebagai laporan
2. Dekan
3. Arsip

Lampiran : 1

**DATA MAHASISWA PENELITIAN**  
**Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**

---

1. Nama : Deni Rismawati  
NIM : E20161027  
Prodi : Perbankan syariah  
Semester : VII (Tujuh)

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DENI RISMAWATI  
NIM : E20161027  
Prodi : Perbankan Syariah  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institusi : IAIN Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komunikasi Internal, Dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember**” Adalah Benar-Benar Hasil Penelitian Dan Karya Saya Sendiri Kecuali Kutipan-Kutipan Yang Diambil Dan Disebutkan Sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 06 Januari 2020  
Saya yang menyatakan



**DENI RISMAWATI**  
**NIM. E20161027**

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Wawancara dengan kepala cabang AJB Bumiputera 1912 Jember

1. Siapa nama Bapak?
2. Bagaimana perjalanan karir Bapak selama bekerja di Bumiputera hingga sekarang?
3. Bagaimana sejarah Bumiputera dari Bapak bergabung hingga sekarang?
4. Bagaimana struktur kepemimpinan di perusahaan ini?
5. Bagaimana modal dan alur keuangan disini?
6. Berapa jumlah karyawan dan jumlah pemegang polis disini hingga Bumiputera bisa menjadi seperti saat ini?
7. Apa penyebab jatuhnya perusahaan ini Bapak?
8. Bagaimana keadaan perusahaan saat ini? Apakah masih bisa diselamatkan? Berapa jumlah klaim atau beban kantor yang bisa diselesaikan?
9. Bagaimana bentuk komunikasi dalam perusahaan ini? Terutama dalam masa *recovery* ini? Apakah ada perbedaan sebelum dan saat ini?
10. Bagaimana bentuk motivasi kerja yang diterapkan di masa *recovery* ini?
11. Bagaimana bentuk kompensasi kerja yang diterapkan sebelum masa *recovery* dan saat ini?
12. Bagaimana keadaan lingkungan kerja di perusahaan ini? Terutama dalam masa *recovery* ini? Apakah ada perbedaan sebelum dan saat ini?
13. Apa saja yang perlu diperbaiki pada masa penyembuhan ini? Apakah ada hubungannya dengan keempat elemen di atas meliputi motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan komunikasi internal?
14. Bagaimana cara Bapak dalam memimpin di perusahaan ini? Apakah ada perlakuan berbeda sebelum masa krisis dan saat masa penyembuhan ini?
15. Sebagai bawahan dari atasan pusat dan juga kepala cabang yang memimpin perusahaan ini bagaimana cara Bapak memposisikan diri dan menyikapi hal tersebut?

16. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin perusahaan disini?
17. Bagaimana Bapak menghadapi para nasabah yang datang ke kantor untuk menanyakan keadaan Bumiputera? Apakah Bapak ikut berperan serta dalam hal tersebut?

B. Wawancara dengan para pegawai AJB Bumiputera 1912 Jember

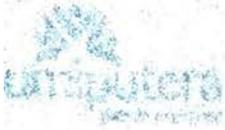
1. Siapa nama mbak dan mas? Tugasnya apa disini?
2. Bagaimana bentuk motivasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan di perusahaan ini?
3. Bagaimana bentuk komunikasi internal guna menjaga keharmonisan hubungan perusahaan disini?
4. Bagaimana bentuk kompensasi yang diterapkan di perusahaan ini? Apakah pernah ada PHK dsb? atau pengurangan gaji, bonus, dll?
5. Bagaimana suasana dan keadaan lingkungan kerja yang ada disini?
6. Bagaimana mbak dan mas mengambil peran dan ikut serta membantu perusahaan dalam masa penyembuhan ini?
7. Apakah ada tekanan dari pimpinan dalam hal mengurangi beban kantor ini?
8. Bagaimana cara menghadapi nasabah yang datang dalam berbagai sikap yang kadang tidak menyenangkan?

C. Wawancara dengan para agen AJB Bumiputera 1912 Jember

1. Siapa nama mbak dan mas? Tugasnya apa disini?
2. Bagaimana bentuk motivasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan di perusahaan ini?
3. Bagaimana bentuk komunikasi internal guna menjaga keharmonisan hubungan perusahaan disini?
4. Bagaimana bentuk kompensasi yang diterapkan di perusahaan ini?
5. Bagaimana suasana dan keadaan lingkungan kerja yang ada disini?
6. Bagaimana bapak dan ibu mengambil peran dan ikut serta membantu perusahaan dalam masa penyembuhan ini?
7. Apakah ada target tertentu untuk memenuhi tuntutan manajemen?

8. Apakah ada tekanan dalam masa ini supaya lebih giat bekerja?
9. Apakah ada kesulitan atau perbedaan antara dulu dan sekarang dalam hal pencarian nasabah?





# AJB BUMIPUTERA 1912

Kantor Unit Layanan Administrasi Jember Kota

Jl. A. Yani No 81 Telf : 0031-489335

## SURAT KETERANGAN

No.544/JNI/PENELITIAN/XII/2019

Yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Kakung Wahyono, S.sos  
Jabatan : Branch Manager  
Instansi : AKB BUMIPUTERA 1912  
Alamat : Jl. Ahmad Yani No 81 Jember

Menerangkan Bahwa

Nama : Deni Risma Wati  
NIM : E201161027  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam ( Program Studi Perbankan Syariah )  
Institut Agama Islam Negeri Jember

Telah melakukan Kegiatan Penelitian di Kantor AKB BUMIPUTERA 1912 Jember Kota, selama 30 hari terhitung mulai tanggal 01 Desember 2019 sampai dengan tanggal 30 Desember 2019

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

AJB BUMIPUTERA 1912  
Kantor Cabang Jember Kota

  
KAKUNG WAHYONO S.sos  
BRANCH MANAGER

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN**

	TANGGAL	INFORMAN	TANDA TANGAN
1.	04 November 2019	Observasi awal di perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember	
2.	15 November 2019	Penyerahan surat izin penelitian	
3.	18 November 2019	Menemui admin untuk memastikan surat masuk	
4.	22 November 2019	Bertemu pimpinan untuk menyampaikan hal yang ingin diketahui dari perusahaan	
5.	06 Desember 2019	Wawancara bersama Bapak Kakung Wahyono selaku kepala cabang perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember	
6.	06 Desember 2019	Wawancara bersama Ibu Suci salah satu nasabah perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember	
7.	13 Desember 2019	Wawancara bersama Bapak Egi dan Ibu Siska selaku karyawan definitive	
8.	20 Desember 2019	Wawancara dengan Bapak Kholil selaku <del>cabang</del> <sup>Office Boy</sup> <del>keuangan</del>	
9.	27 Desember 2019	Wawancara dengan Bapak Totok selaku agen perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember	

Jember, 30 Desember 2019

Pimpinan perusahaan AJB  
Bumiputera 1912 Jember

(KAKUNG WAHYONO)

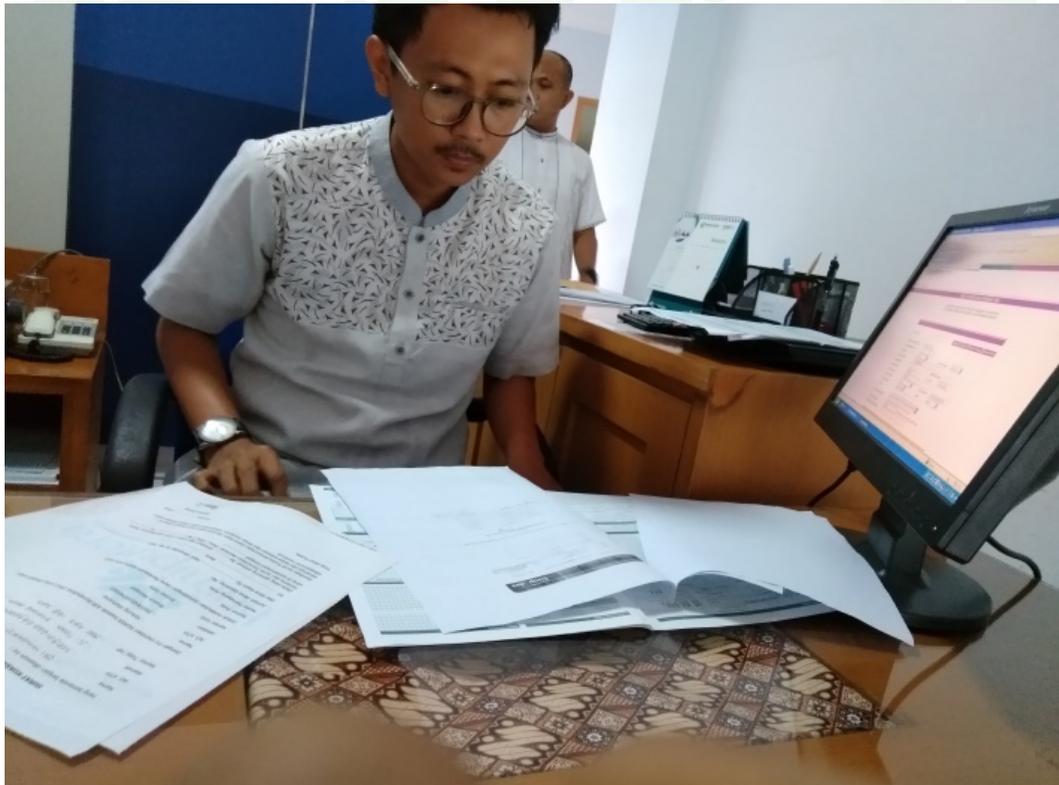
## DOKUMENTASI

### Lokasi dan letak perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember



**Suasana di kantor perusahaan AJB Bumiputera 1912 Jember**





**Kegiatan wawancara dengan berbagai sumber**



**Wawancara dengan nasabah ibu Suci**



**Wawancara dengan Bapak Kakung Wahyono**



**Wawancara dengan karyawan**



**Wawancara dengan bapak kholil**



**Selesai kegiatan penelitian**

**IAIN JEMBER**